

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybranej spoločnosti

Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Jakub Mikula

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Mikula**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Strategická analýza vybrané společnosti
Strategic Analysis of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a cíle práce
 3. Strategický management - význam a základní pojmy
 4. Představení společnosti
 5. Strategická analýza vybrané společnosti
 6. Vlastní doporučení pro formulaci strategie společnosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh vypracoval samostatne.“

V Ostrave dňa 25.4.2014

Jakub Mikula
Jakub Mikula

Podakovanie

Na tomto mieste by som rád poďakoval pani Ing. Viktorii Janečkovej, Ph.D. za cenné rady, ochotu a ústretový prístup pri spracovaní tejto diplomovej práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	METODIKA SPRACOVANIA A CIELE PRÁCE	6
2.1	CIELE PRÁCE.....	6
2.2	METODIKA SPRACOVANIA	6
3	STRATEGICKÝ MANAGEMENT – VÝZNAM A ZÁKLADNÉ POJMY	8
3.1	ETAPY VÝVOJA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	9
3.2	PRINCÍPY STRATEGICKÉHO MYSLENIA	10
3.3	ANALYTICKÉ POSTUPY A METÓDY V STRATEGICKOM RIADENÍ	12
3.3.1	Analýza vonkajšieho okolia podniku	12
3.3.2	Analýza vnútorného okolia podniku	14
3.4	ČLENENIE STRATÉGIÍ PODĽA CHARAKTERU	22
4	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	24
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	24
4.2	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	25
4.3	PRODUKTY SPOLOČNOSTI	26
4.4	TRENDY VO VÝROBE.....	27
5	STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANEJ SPOLOČNOSTI.....	30
5.1	ANALÝZA VONKAJŠIEHO OKOLIA PODNIKU.....	30
5.1.1	Analýza makrookolia – PEST analýza.....	30
5.1.2	Analýza odborového okolia podniku	40
5.2	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU	47
5.2.1	Analýza majetkovej štruktúry	47
5.2.2	Analýza štruktúry pasív.....	48
5.2.3	Analýza štruktúry výnosov a nákladov	49

5.2.4	Pomerové ukazovatele finančnej analýzy	50
5.3	SWOT ANALÝZA.....	53
6	VLASTNÉ ODPORUČENIA PRE FORMULÁCIU STRATÉGIE SPOLOČNOSTI.....	55
6.1	VOĽBA STRATÉGIE.....	55
6.2	TRI OBLASTI KONKRÉTNÝCH DOPORUČENÍ	56
6.2.1	Aplikácia metód štíhlej výroby	56
6.2.2	Posilnenie marketingovej stratégie.....	60
6.2.3	Dôraz na likviditu.....	62
7	ZÁVER	63
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	64
	ZOZNAM SKRATIEK	66
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	
	PRÍLOHY	

1 Úvod

Dnešnú dobu môžeme z dlhodobejšej perspektívy nazvať aj dobou zmeny. Neodmysliteľným rysom dnešnej spoločnosti a sveta je globalizácia, ktorá so sebou prináša mnoho ďalších sprievodných javov ako sú meniace sa potreby zákazníkov, technický a technologický pokrok, potreba inovácií alebo nárast konkurencie. Globalizácii intenzívne napomáha predovšetkým prudký rozvoj informačných technológií s čím bol spojený vznik nových odvetví a rast konkurencieschopnosti jednotlivých aktérov na trhu.

Čo sa však dlhé roky nemení a ani meniť nebude je základná úloha každého podniku a jeho manažmentu a to hľadanie odpovedí na tri základné ekonomické otázky, a to čo vyrábať, ako vyrábať a pre koho vyrábať. Manažment každého podniku dnes stojí pred ťažkými úlohami, s ktorými je spojené neustále rozhodovanie a záleží len na týchto rozhodnutiach či podnik v dnešnej tržnej ekonomike obstojí a bude prosperovať alebo sa dostane do problémov a neprežije. Medzi tieto náročné úlohy manažmentu patrí mimo iných aj správne stanovenie strategických a taktických cieľov a ich následne naplnenie. Práve stanovením strategických cieľov, teda dlhodobých cieľov podniku, formulovaním konkrétnej stratégie, jej implementáciou a kontrolou sa zaoberá strategický manažment. V súčasnosti sa kladú stále vyššie nároky na efektivitu a plynulosť procesov, na elimináciu strát vo výrobe a taktiež na kvalitu výrobkov, obzvlášť vo výrobnom podniku.

2 Metodika spracovania a ciele práce

2.1 Ciele práce

Cieľom tejto diplomovej práce je analyzovať a popísať, pomocou analytických metód strategickej analýzy, súčasný stav spoločnosti AVC Raková a.s. Zistené výsledky budú následne interpretované a vyhodnotené. Na základe zistených výsledkov zo strategickej analýzy podniku, budú vytvorené a navrhnuté vlastné odporúčania pre formuláciu stratégie spoločnosti.

Cieľom prvej teoretickej časti práce je definovať význam, postavenie a základné pojmy strategického manažmentu. V rámci základných pojmov je cieľom kapitoly ďalej objasniť filozofiu strategického riadenia, princípy strategického myslenia, spôsob a postup výberu typu stratégií, ich implementácia a jej jednotlivé kroky a taktiež základné formy strategického rozhodovania. Cieľom bude ďalej opísať jednotlivé analýzy vonkajšieho prostredia ako napr. PEST analýza alebo Porterov model piatich konkurenčných síl a tiež analýzy vnútorného prostredia kde sa bude hlavná pozornosť sústrediť na finančnú analýzu podniku, ktorá bude neskôr vytvorená v praktickej časti práce.

2.2 Metodika spracovania

Metodika spracovania teoretickej časti práce je založená na práci s odbornou literatúrou, popise teoretických modelov a ich komparácií. Potrebné je ďalej opísať aj základné vývojové tendencie súčasnosti, súčasné manažérske prístupy ako súčasť strategického riadenia a tiež vývojové trendy v danom odvetví. Osobitá pozornosť je ďalej venovaná samotnému popisu metód strategickej analýzy, z ktorých niektoré budú neskôr použité v rámci praktickej časti pri strategickej analýze.

V nadväznosti na teoretické východiská je v druhej praktickej časti vykonaná strategická analýza spoločnosti AVC Raková a.s. pomocou aplikovania metód vonkajšieho aj vnútorného prostredia podniku. Vychádzajúc z vlastných poznatkov (pozorovanie, diskusie so zástupcami top manažmentu spoločnosti) a dát, získaných v samotnom podniku AVC Raková a.s. prostredníctvom zoznámenia sa s vnútropodnikovou dokumentáciou, a teoretických poznatkov sú tieto metódy a analýzy zostavené (PEST analýza, SWOT analýza, Porterov model a finančná analýza). Následne sú výsledky jednotlivých analýz vyhodnotené a interpretované a tak popísané externé aj interné prostredie podniku. Zo získaných výsledkov

môžeme ďalej identifikovať konkurenčnú výhodu podniku, predikovať budúci vývoj prostredia, stanoviť prognózu a na základe toho vytvoriť vlastné odporúčania pre formuláciu odpovedajúcich strategických alternatív. V závere sú následne zhodnotené navrhnuté stratégie a posúdené riziká a efekty ich implementácie.

3 Strategický management – význam a základné pojmy

Problematika strategického manažmentu je väčšia než by sa mohlo na prvý pohľad zdať. Zahrňuje široké spektrum tém a oblastí a existuje k nemu rada definícií. Medzi vôbec prvé definície stratégie patrí tá, ktorú vytvoril A. Chandler (1962) a definuje ju „*ako určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.*“ (Slávik, 1997, s. 9)

O niekoľko rokov neskôr prichádza s dovtedy netradičným pohľadom na stratégiu H. Mintzberg (1996), ktorý ju definuje ako sled alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele, obchodné politiky a implementačné kroky organizácie do jedného celku. Mintzbergov prístup poukazuje na to, koľko rôznych podôb môže mať stratégie a definoval ju ako model v podobe piatich P (Bowman, 1996).

- **Stratégia ako plán (Plan)**, je cieľavedomé konanie a jasne vyjadrený postup k cieľu.
- **Stratégia ako manéver (Ploy)**, je súčasťou plánu ako tvorivá reakcia na zmenu podmienok.
- **Stratégia ako model (Pattern)**, je určitá pravidelnosť v správaní a konaní, ide o vytýčenie určitých smerov a hraníc, v ktorých sa ciele budú naplňať.
- **Stratégia ako postavenie (Position)**, je pozíciou podniku vo vonkajšom prostredí na trhu.
- **Stratégia ako perspektíva (Perspective)**, vyjadruje spôsob presadzovania cieľov manažmentu do budúcnosti, jeho myslenie, spoločnú perspektívu a rozhodovanie.

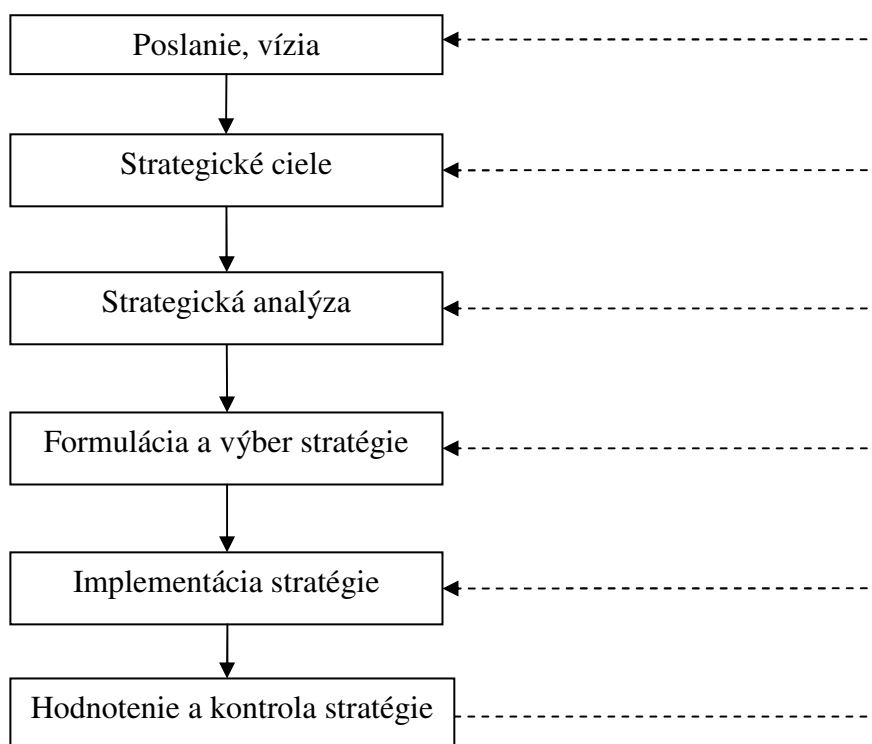
Základom pre tvorbu samotnej stratégie je vízia a poslanie - misia podniku.

Vízia znamená jasnú predstavu o budúcom stave podniku, to ako bude podnik v budúcnosti vypadáť. Ide o obraz budúcnosti, ktorý ma motivovať ľudí a stanoviť jasný obecný smer organizácie. Dôležitým pri tvorbe vízie je jej reálnosť, čo znamená, že by mala odpovedať možnostiam a schopnostiam podniku. Takisto je dôležitá jej jasná a výstižná formulácia.

Poslanie – misia je hlavný dôvod a vysvetlenie, prečo organizácia vznikla a čo je zmysel jej existencie a účel podnikania. Poslanie okrem iného vyjadruje vzťah k partnerom, konkurencii, a prostrediu a prezentuje svoj prínos spoločnosti či už výrobkami alebo službami. Zásadou pri tvorbe poslania je, aby bolo v súlade s firemnou kultúrou, nebolo príliš dlhé ani strohé ale výstižné a realistické.¹

¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Obr. 3.1 Proces strategického riadenia



Zdroj: MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada 2007.

3.1 Etapy vývoja strategického managementu

- **Klasická škola** v 50. a 60. rokoch 20. storočia bola prvou vývojovou etapou strategického manažmentu. Výraznejší prelom nastal v roku 1962 kedy profesor Chandler vytvoril koncept „štruktúra nasleduje stratégiu“ a zistil aké dôležité je dlhodobé strategické plánovanie a efektívne využívanie vnútorných zdrojov pre lepšiu konkurenčnú výkonnosť.
- **Procesný prístup** v 70. rokoch 20. storočia bolo obdobie kedy sa výrazne začala prejavovať globalizácia. Podniky sa postupne orientovali na výrobovú diverzifikáciu a začali distribuovať tovary a služby aj do iných krajín, kde začali tiež vyrábať. Strategické plánovanie si tak vyžadovalo oveľa väčšiu pozornosť a zaoberalo sa podrobným skúmaním prostredia a následne všetkými možnými výsledkami jednotlivých výrobkov a geografických trhov.
- **Evolučný prístup** a 80. roky 20. storočia sú charakteristické tým, že vhodnú stratégiu nevyberajú manažéri ale samotné trhy. Nastal určitý rozpor medzi manažérmi a ekonómami. V tomto období sa vzorom podnikania stali japonské podniky, ktoré

zoštieľovali manažment intenzívnejším zapojovaním výrobných tímov do procesu. Dôležitým prvkom bolo aj riadenie kvality s takmer nulovou chybovosťou a približovanie sa k zákazníkovi.

- **Systémový prístup** v 90. rokoch 20. storočia znamenal boom vzdelania, a pohľad na strategické riadenie sa rozširoval o sociálne prostredie. Ekonomické chovanie tak nie je ovplyvnené len finančnými ukazovateľmi a kalkuláciami ale aj sociálnymi faktormi ako sú vzdelanie človeka a jeho schopnosti. Do popredia sa dostáva človek a jeho znalosti a tak je strategické riadenie vnímané ako dynamický proces zladenia ľudí, technológií a procesov.²

3.2 Princípy strategického myslenia

Každý manažér zaoberajúci sa strategickým riadením podniku musí v súčasnosti uplatňovať špecifický druh myslenia a to je strategické myslenie. To pozostáva z niekoľkých princípov, ktoré musí manažér vzájomne kombinovať lebo iba tak prinesú žiadaný efekt.

1) Princíp variantnosti

Tento princíp je založený na myslení vo variantách. Dosiahnutie vytýčených cieľov je často možné viacerými spôsobmi. Platí pravidlo, že čím je cieľ vzdialenejší tým je k dispozícii viac variant stratégií. Varianty musia na seba nadväzovať a byť kompatibilné aby splnili svoje strategické ciele. Podstatou kompatibility je, že varianty pracujú so súčasným výrobným zariadením a personálom, čo je dôležité najmä u výrobných podnikov.

2) Princíp permanentnosti

Tvorba stratégie je nekonečný príbeh, pretože je neustále ovplyvňovaná zmenami vnútri podniku, v okolí podniku, neustálou zmenou informácií a vzájomnou nadväznosťou jednotlivých operácií.

3) Princíp celosvetového systémového prístupu

Súvisí s globalizáciou. Systémový prístup znamená myslenie, pri ktorom sú všetky javy vnímané komplexne vo všetkých súvislostiach a pochopenie, že zladenie jednotlivých činností podniku vedie k maximálnemu výslednému efektu.

² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

4) Princíp interdisciplinarity

Princíp je založený na využívaní nových poznatkov a metód naprieč všetkými vednými odbormi. Preto je označovaný aj ako princíp medziodborovosti. Tento prístup umožňuje vznik nových námetov a pohľadov na tvorbu stratégie a odbúrava jednostranné názory.

5) Princíp tvorivého myslenia

Základnou myšlienkou tohto princípu je prinášať vždy niečo nové. Podporovať a motivovať zamestnancov, ktorý prichádzajú s novými nápadmi a riešeniami. Nevyhnutná je tak angažovanosť pre nové veci a iniciatíva.

6) Princíp vedomia práce s rizikom

Každý vrcholový pracovník by si mal uvedomovať, že neexistuje sto percentná úspešnosť stratégie. Na základe tohto poznania by malo byť riziko zapracované najmä do finančných plánov podniku.

7) Princíp koncentrácie

Každé strategické rozhodnutie si vyžaduje veľké množstvo zdrojov. Preto je nevyhnutné aby manažér dbal na ich koncentráciu lebo ich rozptýlenie by znamenalo neúspech. Je nutné tiež určiť dôležitosť jednotlivých krokov.

8) Princíp vedomia práce s časom

Princíp spočíva v nevyhnutnosti myslenia v čase. Strategické riadenie sa vzťahuje k dlhému obdobiu a tak je nutné riešiť problémy z hľadiska budúcnosti.

9) Princíp agregovaného myslenia

Pri tvorbe stratégie je potrebné uvažovať v globálnom kontexte, nezaoberať sa nevýznamnými detailmi a pozeráť na problém ako na celok.

10) Princíp spätnoväzobného myslenia

Princíp vyjadruje potrebu zapracovať permanentný kontrolný systém za každým daným krokom pri tvorbe stratégie. Je nutné v správnom čase a primerane reagovať a dávať spätnú väzbu na vonkajšie vplyvy okolia na podnik.³

³ LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

3.3 Analytické postupy a metódy v strategickom riadení

Ako bolo už v úvode naznačené strategický manažment má širokú oblasť pôsobnosti a skladá sa z činností ako sú formulovanie vízie, poslania a cieľov podniku, ďalej z voľby vhodnej stratégie alebo návrhmi a odporúčaniami na zmeny. No asi najdôležitejšou časťou strategického manažmentu je **strategická analýza** podniku.

Na uskutočnenie tejto analýzy používame radu metód a postupov, ktoré nám pomôžu diagnostikovať okolie podniku ale aj samotný podnik s cieľom zistiť súčasný stav podniku a budúce trendy, ktoré slúžia ako východisko pre formuláciu stratégie. Samotnú analýzu je dôležité rozdeliť na jednotlivé časti. Tým najobecnejším rozdelením je rozdelenie na analýzu vonkajšieho a vnútorného okolia podniku.

3.3.1 Analýza vonkajšieho okolia podniku

Cieľom analýzy vonkajšieho okolia alebo tiež externej analýzy podniku je identifikovať a odhaliť čo nás v našom okolí ovplyvňuje, aké príležitosti a hrozby na nás pôsobia, aké sú vývojové trendy v prostredí, ktoré môžu náš podnik ovplyvniť. Analýza vonkajšieho prostredia sa ešte ďalej delí na:

- **analýza obecného okolia (makrookolia)**
- **analýza odborového okolia (mikrookolia)**

V niektorých literatúrach nájdeme aj rozdelenie na analýzu makrookolia a mikrookolia podniku, pričom sa jedná len o odlišnú terminológiu. Analýza obecného okolia alebo teda makrookolia pozostáva zo skúmania faktorov pôsobiacich na podnik ako sú politické zmeny, ekonomické faktory, nové technológie a výrobky na trhu, zmeny životného štýlu alebo rôzne globálne a ekonomické zmeny. Nástroj, ktorý zahrňuje všetky tieto faktory a veľmi často používanou metódou na skúmanie makrookolia je **PEST analýza**.

Analýza **PEST** popisuje široké spektrum vplyvov okolia na podnik. Názov vychádza z anglických výrazov. P – political, E – economic, S – social, T – technological/technical. Niekedy býva analýza rozšírená ešte o dva faktory a to legislatívne prostredie (L – legislative) a ekologické prostredie (E – ecological). Vtedy ju voláme **PESTLE** analýza. Ako už vyplýva z názvu a jednotlivých výrazov, táto analýza popisuje politické prostredie, ekonomické faktory a trendy, spoločenské prostredie a technologický sektor.

- **P – Politické prostredie**

Politické prostredie tvoria normy, nariadenia a zákony platné v danej, ktoré ovplyvňujú a regulujú činnosť podnikov. Dôležitá je takisto politická stabilita danej krajiny, ktorá výrazne ovplyvňuje najmä ekonomiku krajiny a jej hospodársku politiku.

- **E – Ekonomické prostredie**

U tohto prostredia je stredobodom záujmu vývoj makroekonomických ukazovateľov. Medzi tie najpodstatnejšie, ktoré majú vplyv na podnik patria ekonomický rast, miera inflácie, úroková miera, menový kurz, daňová záťaž podniku alebo nezamestnanosť.

- **S – Sociálne prostredie**

Sociálne prostredie zahŕňa faktory, ktoré popisujú zmeny spoločenského chovania, postoje ľudí, životný štýl, životnú úroveň alebo demografické zmeny. V rámci demografických zmien je to veková štruktúra obyvateľov, celkový rast populácie, úroveň vzdelania alebo štruktúra populácie.

- **T – Technologické prostredie**

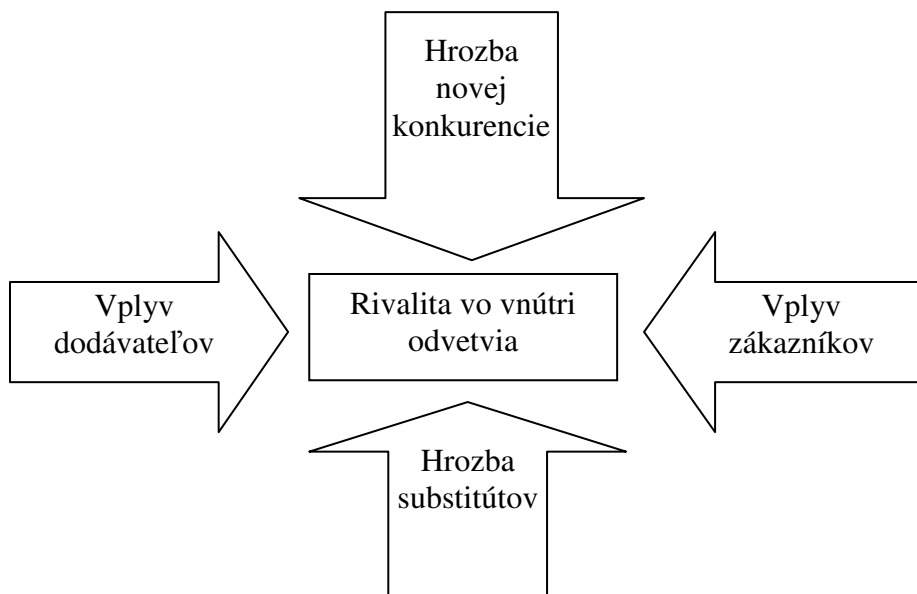
Technologický a technický rozvoj má na podnik vplyv predovšetkým v dlhšom časovom horizonte. Investovanie do nových technológií a inovácie sa dnes stávajú nevyhnutnosťou a veľkou konkurenčnou výhodou pre každý podnik.

Analýzu **odborového okolia** tvorí skúmanie sektoru zákazníkov, dodávateľov a konkurencie. Najznámejšou metódou odborového prostredia je **Porterov model piatich konkurenčných síl**. Cieľom je poznať aktivity konkurenčných podnikov, ich stratégie a pozíciu v konkurenčnom boji. Porterov model je založený na myšlienke, že podnik pôsobiaci na určitom trhu je ovplyvňovaný piatimi základnými silami:⁴

- Vplyv zákazníkov
- Vplyv dodávateľov
- Hrozba vstupu nových konkurentov
- Hrozba substitútov
- Rivalita vo vnútri odvetvia

⁴ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

Obr. 3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: LHOTSKÝ, Jan. Strategický management. Brno: Computer Press, 2010.

U existujúcej konkurencie sú hlavnými zbraňami v ich vzájomnom súboji najmä cena, kvalita výrobkov, reklama a marketing, inovácie alebo záručné podmienky a servis. U potenciálnych konkurentov existujú na trhu prekážky pre ich vstup. Patria medzi ne rôzne administratívne obmedzenia, kvóty, kapitálová náročnosť, vernosť zákazníka jednej značke alebo prístup k zdrojom. Vplyv zákazníkov je veľký ak nakupujú u väčšieho počtu dodávateľov, ak nakupujú vo veľkom alebo ak sú zoskupení vo veľkých skupinách a je ich málo. Čo sa týka vplyvu dodávateľa, tak je veľký ak má poskytovaný produkt málo substitútov a ak jeho prosperita nie je závislá na odberateľovi. Hrozba substitútov je vysoká ak majú nízku cenu, vyznačujú sa vysokou kvalitou a náklady na prechod k substitučnému produktu sú nízke.⁵

3.3.2 Analýza vnútorného okolia podniku

Po analýze vonkajšieho okolia podniku a jej jednotlivých častí je dôležité vykonať aj analýzu vnútorného prostredia, teda internú analýzu podniku. Tá v kombinácii s výsledkami externej analýzy je potrebná pri príprave stratégie. Jednou z najzákladnejších metód analýzy vnútorného okolia je časť **SWOT - analýzy**, ktorá identifikuje silné a slabé stránky podniku v jeho jednotlivých faktoroch. Príležitosti a hrozby patria do analýzy vonkajšieho prostredia.

⁵ LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

Názov SWOT analýza je odvodený od anglických výrazov S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats. Pri tvorbe SWOT analýzy je dôležité rozlíšiť, ako sú všetky faktory podstatné a rozhodujúce a priradiť im váhu podľa dôležitosti. S ohľadom na tvorbu stratégie by mali byť silné a slabé stránky určované v oblasti výroby, finančnej sily spoločnosti, úrovne manažmentu, image podniku alebo výrobku, alebo v oblasti výskumu a vývoja. Typickými príkladmi **silných stránok** podniku môžu byť napr. dobrá povest' u odberateľov, motivovaní zamestnanci, vlastné technológie alebo lepšia reklamná kampaň. **Slabými stránkami** bývajú najčastejšie nejasný strategický zámer, nekompetentnosť, slabá pozícia na trhu alebo nevyužitie kapacity. Ako časté **príležitosti** bývajú možnosť prieniku na nové trhy a rozšírenie ponuky výrobkov. Medzi typické **ohrozenia** patria konkurenčné podniky s nižšími nákladmi, vstup nových subjektov na trh alebo meniace sa potreby a vkus zákazníkov.⁶

- **Finančná analýza**

Finančná analýza ako jedna z najkľúčovejších analýz vnútorného okolia hodnotí finančné zdravie podniku. Finančnú analýzu je zdrojom ďalšieho rozhodovania pre finančného manažéra a často tiež pre celé vrcholové vedenie podniku vzhľadom na svoju komplexnosť a dôležitosť. Pre to aby mohla byť finančná analýza uskutočnená je potreba mať prístup k dátam a informáciám o podniku. Ako hlavný zdroj dát bývajú výkazy účtovej závierky. Týmito účtovnými výkazmi sú rozvaha, výkaz zisku a strát, výkaz o peňažných tokoch (cash flow), príloha k účtovnej závierke.

V rámci finančnej analýzy ďalej rozlišujeme:

- **analýzu absolútnych ukazovateľov**
- **analýzu pomerových ukazovateľov**

Pri hodnotení **absolútnych ukazovateľov** sa zaoberáme jednotlivými položkami účtovných výkazov. Keď sledujeme ich časové zmeny tak hovoríme o tzv. **horizontálnej analýze**. Ďalej k tejto analýze patrí aj metóda percentného rozboru alebo tzv. **vertikálna analýza**, ktorej podstata spočíva vo výpočte percentuálneho podielu jednotlivých položiek rozvahy na celkových aktívach a položiek výkazu zisku a strát na celkových výnosoch. Hodnotenie **pomerových ukazovateľov** alebo pomerová analýza je základom celej finančnej analýzy.

⁶ FINE, Lawrence G. *The SWOT Analysis*. 1. edit. Seattle: CreateSpace, 2009. 78 p. ISBN 978-1449546755.

Do pomerovej analýzy najčastejšie zaraďujeme hodnotenie ukazovateľov:

- rentability
- aktivity
- zadlženosti
- likvidity
- kapitálového trhu

Jednotlivé ukazovatele vypočítame ako podiel dvoch absolútnych ukazovateľov. Pomerová analýza nám umožní zrovnanie nášho podniku s inými konkurenčnými podnikmi alebo s odvetvím.⁷

- **Ukazovatele rentability**

Ukazovatele rentability tiež nazývame ukazovatele ziskovosti. Vychádzame u nich hlavne z rozvahy a výkazu zisku a strát. Ich hodnoty nám prezrádzajú schopnosť podniku dosahovať zisk použitím vloženého kapitálu. Uvedme teda najčastejšie používané ukazovatele.

- **Rentabilita aktív ROA (Return On Assets)** sa vypočíta ako pomer zisku pred úrokmi a zdanením (EBIT) a aktív.

$$ROA = EBIT / \text{Aktíva} \quad (1)$$

Ukazovateľ ROA odráža ako efektívne sú využívané aktíva, teda dlhodobý a krátkodobý majetok a ostatné aktíva k vytváraniu zisku. Tento ukazovateľ vyjadruje produkčnú silu podniku. Keďže platí pravidlo, že aktíva sa rovnajú pasívam, tak môžeme do menovateľa namiesto aktív dosadiť pasíva, inak povedané celkový vložený kapitál. Výsledok bude rovnaký, ale musíme ho následne interpretovať ako celkovú výnosnosť vloženého kapitálu alebo mieru zhodnotenia všetkých zdrojov vložených do podniku.

- **Rentabilita tržieb ROS (Return On Sales).** Pri výpočte tohto ukazovateľa môžeme uvažovať v čitateli buď zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT) alebo čistý zisk (EAT).

$$ROS = EBIT / \text{Tržby} \quad (2)$$

$$ROS = EAT / \text{Tržby} \quad (3)$$

⁷ RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

Ukazovateľ ROS vyjadruje aký podiel zisku pred úrokmi a zdanením pripadá na jednu korunu tržieb. ROS nám ukazuje schopnosť podniku využívať svoje zdroje a dosahovať zisk pri daných tržbách.

- **Rentabilita vlastného kapitálu ROE (Return On Equity)** je vyjadrená ako pomer čistého zisku (EAT) a vlastného kapitálu.

$$ROE = EAT / \text{Vlastný kapitál} \quad (4)$$

Ukazovateľ rentability vlastného kapitálu ROE vyjadruje výnosnosť kapitálu, ktorý do podniku vložili vlastníci či akcionári podniku. Nárast ukazovateľa ROE môže byť spôsobený buď nárastom výsledku hospodárenia alebo poklesom podielu vlastného kapitálu v podniku.

- **Rentabilita nákladov ROC (Return On Costs)** znamená pomer zisku k celkovým nákladom podniku.

$$ROC = EBIT / \text{Náklady} \quad (5)$$

$$ROC = EAT / \text{Náklady} \quad (6)$$

Ukazovateľ ROC vyjadruje aký podiel zisku pripadá na jednu korunu nákladov. Najčastejšie v tomto prípade uvažujeme prevádzkové náklady.

- **Rentabilita investovaného kapitálu ROCE (Return On Capital Employed)** sa vypočíta ako pomer zisku pred úrokmi a zdanením a kapitálu, ktorý podnik získava za úplatu (vlastný kapitál + dlhodobé cudzie zdroje)

$$ROCE = EBIT / (\text{vlastný kapitál} + \text{dlhodobé cudzie zdroje}) \quad (7)$$

ROCE hodnotí efektívnosť kapitálu, ktorý nesie so sebou náklad a je teda získaný za úplatu ako sú vlastný kapitál a dlhodobý cudzí kapitál a v značnej miere nám vypovedá o efektívnosti hospodárenia spoločnosti.

- **Ukazovatele aktivity**

Tieto ukazovatele nám poskytujú kompletné informácie o aktívach, o tom či je veľkosť ich jednotlivých položiek primeraná, akým spôsobom pracujú na tvorbe tržieb alebo za akú dobu sa premenia na tržby a pod. Definujú mieru využitia investovaných prostriedkov.

- **Obrat aktív** sa vypočíta ako podiel tržieb a aktív. Ukazuje nám ako sú využívané aktíva k tvorbe tržieb v podniku.

$$\text{Obrat aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva} \quad (8)$$

- **Doba obratu aktív** vyjadruje čas (počet dní), za ktorý sa aktíva premenia na tržby.

$$\text{Doba obratu aktív} = \text{Aktíva} / (\text{Tržby}/360) \quad (9)$$

- **Doba obratu zásob** nám ukazuje dobu, za ktorú sa zásoby transformujú na tržby, teda ako dlho trvá jeden obrat.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby}/360) \quad (10)$$

- **Doba inkasa pohľadávok** udáva čas (počet dní) od okamihu predaja až po okamih, v ktorom podnik inkasuje svoje pohľadávky od odberateľov.

$$\text{Doba inkasa pohľadávok} = \text{Pohľadávky} / (\text{Tržby}/360) \quad (11)$$

- **Doba splatnosti záväzkov** udáva čas (počet dní) od okamihu vzniku záväzku do doby jeho úhrady. Pre likviditu podniku je dôležité aby doba inkasa pohľadávok bola menšia ako doba splatnosti záväzkov.⁸

$$\text{Doba splatnosti záväzkov} = \text{Krátkodobé záväzky} / (\text{Tržby}/360) \quad (12)$$

- **Ukazovatele zadlženosti**

Ukazovatele zadlženosti vyjadrujú mieru v akej podnik využíva k financovaniu cudzie zdroje a popisuje schopnosť podniku splácať svoje záväzky. So splácaním záväzkov je spojené riziko a z toho vyplýva, že čím je podiel cudzieho kapitálu na celkovom vyšší (vyššia zadlženosť), tým väčšie riziko na seba podnik berie. Na druhú stranu financovanie iba vlastným kapitálom v porovnaní s cudzím je drahšie a znižuje celkovú výnosnosť vloženého kapitálu, preto môžeme povedať, že použitie cudzieho kapitálu je do určitej miery užitočné. Dôležitou úlohou finančného riadenia podniku je teda aj hľadanie optimálneho pomeru medzi vlastným a cudzím kapitálom – hovoríme o **optimálnej kapitálovej štruktúre**.⁹

⁸ KNÁPKOVÁ, A., D.PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁹ SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

- **Celková zadlženosť** vyjadruje podiel cudzieho kapitálu na celkových aktívach podniku a je základným ukazovateľom zadlženosti. Autori viacerých literatúr uvádzajú ako doporučenú mieru zadlženosti spravidla v rozmedzí 30 – 60 %.

$$\text{Celková zadlženosť} = \text{Cudzie zdroje} / \text{Aktíva} \quad (13)$$

- **Zadlženosť vlastného kapitálu** sa vypočíta ako pomer cudzích zdrojov k vlastnému kapitálu.

$$\text{Zadlženosť vlastného kapitálu} = \text{Cudzie zdroje} / \text{Vlastný kapitál} \quad (14)$$

- **Úrokové krytie** vyjadruje schopnosť podniku splácať úroky banke. Ak by hodnota výsledku bola 1, znamenalo by to, že EBIT je rovnaký ako úroky a teda postačuje na ich úhradu. Avšak tento výsledok nie je uspokojivý, lebo zo zisku by neostalo nič pre vlastníka, preto autori uvádzajú doporučenú hodnotu tohto ukazovateľa vyššiu než 5.¹⁰

$$\text{Úrokové krytie} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky} \quad (15)$$

- **Ukazovatele likvidity**

Likvidita vyjadruje schopnosť podniku splácať včas svoje platobné záväzky. Pojem likvidita vychádza z pojmu likvidnosť, čo je schopnosť majetku premeniť sa na peňažnú hotovosť. S problematikou likvidity je úzko previazaná solventnosť podniku. Ak podnik nemá dostatok likvidity, čo znamená, že nedokáže hradiť svoje bežné záväzky tak je nesolventný.

- **Bežná likvidita** sa vypočíta ako pomer obežných aktív a krátkodobých záväzkov. Doporučená hodnota bežnej likvidity sa udáva v intervale 1,5 – 2,5. Tiež je nazývaná aj ako likvidita III. stupňa a ukazuje, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky.

$$\text{Bežná likvidita} = \text{Obežné aktíva} / \text{Krátkodobé záväzky} \quad (16)$$

- **Rýchla likvidita** alebo tiež likvidita II. stupňa vyjadruje schopnosť podniku splácať svoje záväzky po odčítaní zásob od obežných aktív. Doporučená hodnota by mala byť v rozmedzí 1 – 1,5.

$$\text{Rýchla likvidita} = (\text{Obežné aktíva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé záväzky} \quad (17)$$

¹⁰ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

- **Okamžitá (hotovostná) likvidita** je likviditou I. stupňa, ktorá sa vypočíta ako pomer krátkodobého finančného majetku, ktorým sú peniaze na bežnom účte alebo v pokladni alebo obchodovateľné cenné papiere, a krátkodobých záväzkov. Doporučené hodnoty sú v intervale 0,2 – 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Krátkodobý finančný majetok} / \text{Krátkodobé záväzky} \quad (18)$$

- **Ukazovatele kapitálového trhu**

Tieto ukazovatele sú dôležité najmä pre vlastníkov podniku. Patria medzi ne napr. Vlastný kapitál na akciu alebo ukazovateľ P/E ratio.

- **Vlastný kapitál na akciu** vyjadruje ako sa vyvíja hodnota pre akcionárov.

$$\text{Vlastný kapitál na akciu} = \text{Vlastný kapitál} / \text{Počet akcií} \quad (19)$$

- **Ukazovateľ P/E ratio** signalizuje akcionárom, či sú akcie podhodnotené alebo nadhodnotené oproti priemeru v odvetví.¹¹

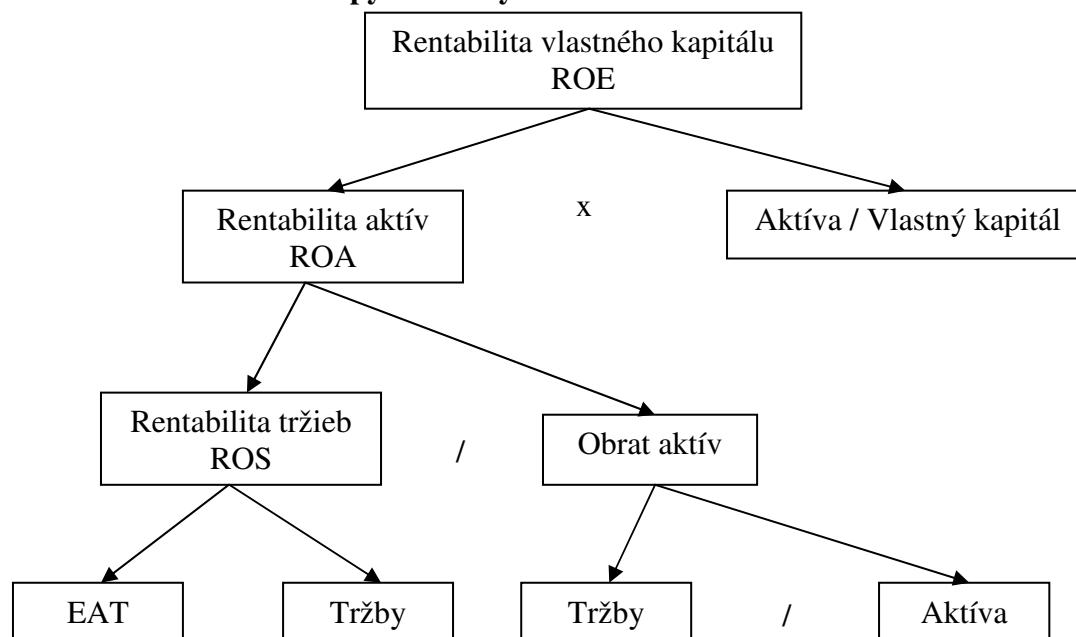
$$\text{P/E} = \text{Tržná cena akcie} / \text{Čistý zisk na akciu} \quad (20)$$

- **Pyramídový rozklad finančných ukazovateľov**

Pri tzv. pyramídovom rozklade robíme rozklad jedného pomerového ukazovateľa, ktorý nazývame vrcholový syntetický ukazovateľ, prostredníctvom matematických operácií medzi inými ukazovateľmi, ktoré nazývame čiastkové analytické ukazovatele. Rozklad vrcholového ukazovateľa je postupný a je buď viac alebo menej rozvetvený. Veľmi často býva rozkladaný ako vrcholový ukazovateľ **rentabilita vlastného kapitálu (ROE)**, ktorý najlepšie vystihuje hlavný cieľ podniku. Podstatou je ukázať a zistiť ako sa čiastkový analytický ukazovateľ podieľa na zmene ukazovateľa vrcholového.

¹¹ NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

Obr. 3.3 Du Pontov pyramídový rozklad



Zdroj: RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012.

Význam pyramídových rozkladov vystihujú Neumaierová a Neumaier (2008): „Věříme, že každý, kdo dokáže překonat v současnosti zažitý mentální obraz hodnocení podnikové výkonnosti v podobě izolovaných částí podniku, docení užitečnost pyramidových soustav ukazatelů, jež mají schopnost vnímání podnikového systému jako celku včetně souvislostí mezi jednotlivými subsystémy, v podobě konkurenční výhody pro svůj podnik.“¹²

- **Altmanovo Z – skóre**

Altmanovo Z – skóre patrí k bankrotovým modelom, ktorých cieľom je komplexne zhodnotiť celkovú finančnú situáciu podniku a vedieť včas identifikovať, či je podnik v ohrození a hrozí mu v blízkej dobe bankrot. Okrem Altmanovho modelu radíme k bankrotovým modelom napr. aj Tafflerov model alebo Indexy IN. Z – skóre pre spoločnosti obchodované na kapitálovom trhu – akciové spoločnosti:

<p>Z – skóre = 3,3 x (EBIT/Aktíva) + 1,0 x (Tržby/Aktíva) + 0,6 x (Tržná hodnota Vlastného kapitálu/účtová hodnota dlhu) + 1,4 x (Nerozdelený zisk/Aktíva) + 1,2 x (Čistý pracovný kapitál/Aktíva)</p> <p style="text-align: right;">(21)</p>
--

¹² KNÁPKOVÁ, A., D.PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

Pre spoločnosti, ktoré nie sú obchodované na kap. trhu je vzorec rovnaký, len sa líšia váhy.

$$Z - \text{skóre} = 3,107 \times (\text{EBIT}/\text{Aktíva}) + 0,998 \times (\text{Tržby}/\text{Aktíva}) + 0,42 \times (\text{Tržná hodnota Vlastného kapitálu}/\text{úctová hodnota dlhu}) + 0,847 \times (\text{Nerozdelený zisk}/\text{Aktíva}) + 0,717 \times (\text{Čistý pracovný kapitál}/\text{Aktíva}) \quad (22)$$

Podľa dosiahnutého výsledku vyhodnotíme, v ktorej zóne sa podnik nachádza.

Tab. 3.1 Z - skóre pre akciovú spoločnosť

$Z > 2,99$	Zóna prosperity
$1,8 - 2,99$	Šedá zóna
$Z < 1,8$	Zóna bankrotu

Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013.

Tab. 3.2 Z - skóre pre spoločnosť neobchodovanú na kapitálovom trhu

$Z > 2,9$	Zóna prosperity
$1,2 - 2,9$	Šedá zóna
$Z < 1,2$	Zóna bankrotu

Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013.

Sústrediť sa budeme na tabuľku 3.1, keďže podnik riešený v tejto práci je akciová spoločnosť.

3.4 Členenie stratégií podľa charakteru

V momente, keď máme k dispozícii všetky možné výsledky a hodnotenia vyplývajúce z jednotlivých analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, môžeme pristúpiť k formulácii rôznych strategických alternatív. V tejto situácii sa v rámci strategického riadenia podniku objavuje niekoľko otázok a problémov, spojených s jeho ďalším fungovaním. Manažéri sa rozhodujú či podnik bude pokračovať v doterajšej oblasti podnikania alebo bude expandovať na nové trhy prípadne pridať nové výrobky, alebo opustí niektorú doterajšiu činnosť podnikania, alebo bude tieto uvedené aktivity kombinovať. V tejto jednej vete sa skrývajú štyri stratégie, ktoré môžu byť aplikované na podnik ako celok alebo na jeho jednotlivé útvary alebo na jednotlivé výrobky.

- **Stratégia stability**

Stratégiu stability uplatňujú podniky, ktoré sú v štádiu zrelosti alebo ich produkty sú v štádiu zrelosti životného cyklu. Je typická pre podniky, ktorým sa dobre darí, robí správne rozhodnutia a kde nie je okolie príliš premenlivé. Podnik sa tak snaží zlepšovať efektivitu svojich činností a zlepšovať zavedené postupy v jednotlivých oblastiach svojich aktivít.

- **Stratégie expanzie**

Táto stratégia je spojená s rozširovaním podnikových aktivít ako sú napr. prienik na nové trhy alebo oslovenie zákazníka s novými výrobkami. S týmto sú však spojené aj vyššie investície a z toho vyplýva aj vyššie riziko, no na druhú stranu môže podniku priniesť vyššie zisky. Využívajú ju najmä podniky na začiatku životného cyklu svojich výrobkov.

- **Stratégia obmedzenia**

Stratégia obmedzenia je využívaná najmä keď podnik nerobí správne rozhodnutia, jeho výrobky sa nachádzajú v klesajúcom štádiu životného cyklu a nie je po nich dostatočný dopyt. Z toho je zrejmé, že podnik robí nejaké chyby, čo si vedúci pracovníci neradi priznávajú a preto je táto stratégia neoblíbená. Je potrebné obmedziť určité aktivity aby bola zlepšená celková efektivita činností.

- **Kombinovaná stratégia**

Ako už vyplýva z názvu tejto stratégie, je kombináciou predošlých a je využívaná najmä v priebehu zmien životného cyklu jednotlivých výrobkov. Typická je pre podniky s viacerými obchodnými jednotkami s odlišným rozvojom.¹³

¹³ LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

4 Predstavenie spoločnosti

Odvetvie strojárstva je jednou z najsilnejších hybných síl celej priemyselnej výroby na Slovensku. Keď vyjmeme samotnú výrobu dopravných prostriedkov a automobilový priemysel ako taký, môžeme dokonca povedať, že je najsilnejším motorom priemyselnej výroby u nás. Spoločnosťou pôsobiacou v tomto odvetví priemyslu je aj akciová spoločnosť AVC Raková a.s., popredný slovenský výrobca ozubených kolies a iných komponentov pre automobilový priemysel, stavebné a poľnohospodárske stroje.

4.1 Charakteristika spoločnosti

Obr. 4.1 Logo spoločnosti



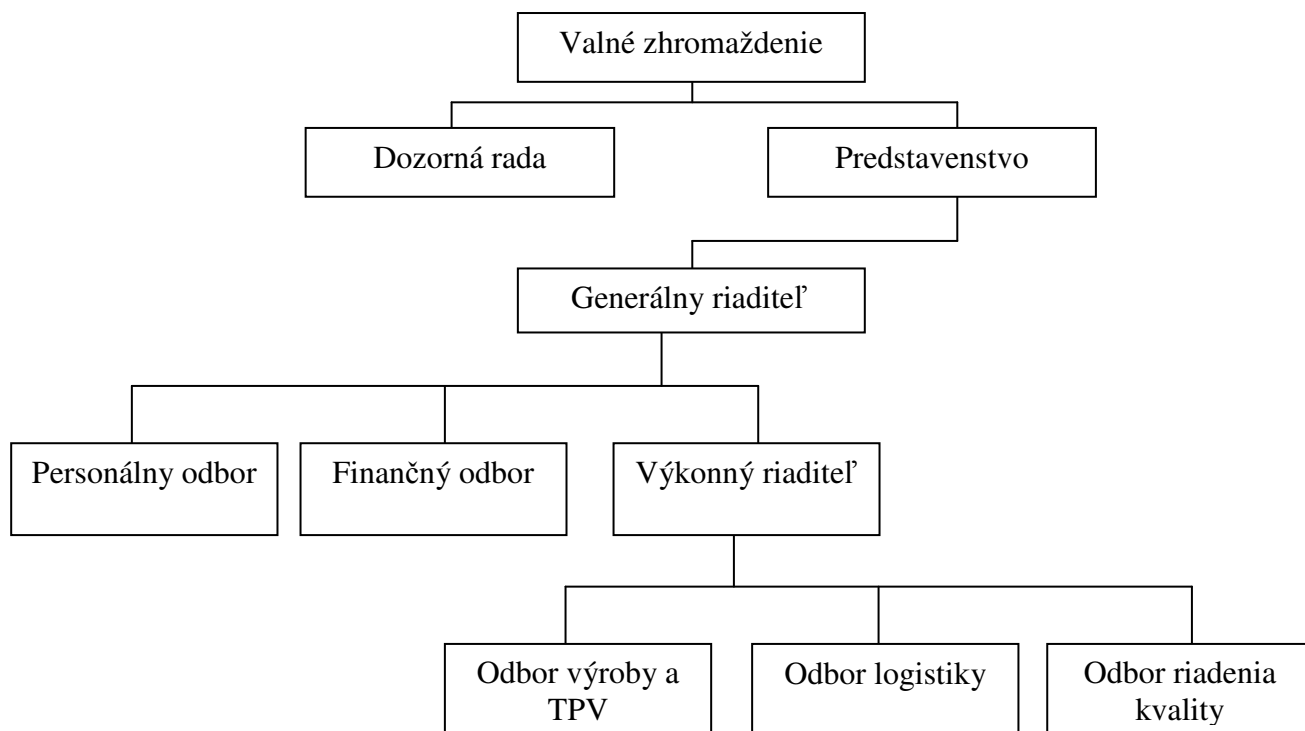
Zdroj: www.avc.sk

Spoločnosť AVC Raková a.s. je akciová spoločnosť, ktorá sídli na severe Slovenska v kysuckej obci Raková. Bola založená už v roku 1944 a je spoločnosťou, ktorá má za sebou dlhoročnú tradíciu v oblasti strojárstva. Vo svojich začiatkoch fungovala pod názvom ADLO ako výrobca automobilových čerpadiel. Neskôr od roku 1952 do roku 1992 bola spoločnosť súčasťou československej spoločnosti TATRA Kopřivnice, výrobcu osobných a nákladných automobilov. Za toto obdobie sa stala významným slovenským dodávateľom pre automobilový priemysel. V súčasnosti je AVC Raková a.s. popredný slovenský výrobca ozubených kolies, ozubených hriadeľov, montážnych celkov a komponentov pre automobilový priemysel, stavebné a poľnohospodárske stroje a je pokračovateľom histórie strojárskej výroby na Kysuciach. Spoločnosť pracuje s vedomím, že vysoká kvalita výrobkov a služieb, a hľadisko zákazníka sú základnou podmienkou pre stabilitu spoločnosti. Spoločnosť je certifikovaná podľa ISO / TS 16949 a ISO 9001. Hlavná technológia pozostáva z úkonov ako sústruženie, frézovanie, obrábanie, brúsenie ozubenia, a tiež z obrábacích centier, a špeciálnych výrobných liniek pre hriadele. Špeciálnou technológiou je tvrdé sústruženie, hĺbkové vŕtanie a indukčné kalenie umiestnené na výrobných linkách. Spoločnosť využíva špeciálne meracie nástroje a vybavenie pre metalurgiu.¹⁴

¹⁴ AVC, Raková a. s. *O spoločnosti* [online]. AVC [11.3.2014]. Dostupné z: www.avc.sk.

4.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Obr. 4.2 Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: Výročná správa 2012

Základné organizačné členenie spoločnosti schvaľuje predstavenstvo akciovej spoločnosti a konkrétnu organizačnú štruktúru schvaľuje vedenie akciovej spoločnosti. V čele akciovej spoločnosti je generálny riaditeľ, ktorého do funkcie menuje a z funkcie odvoláva predstavenstvo spoločnosti. Vo svojich rozhodnutiach je generálny riaditeľ viazaný okrem právnych predpisov aj rozhodnutiami predstavenstva akciovej spoločnosti.¹⁵

¹⁵ Výročná správa spoločnosti 2012

4.3 Produkty spoločnosti

- **Ozubené kolesá**

Najväčšiu časť výroby spoločnosti tvorí výroba planétových ozubených kolies, čelných ozubených kolies s priamymi a šikmými zubami, korunových kolies, s vnútornými a vonkajšími drážkami pre konštrukcie, poľnohospodárske stroje, nákladné automobily a ťažké nákladné vozidlá, motorov a prevodoviek.

Obr. 4.3 Ozubené kolesá



Zdroj: www.avc.sk

- **Hriadele pre automobilový priemysel**

Ďalšiu významnú časť výroby tvorí výroba ozubených hriadel'ov do štartérov pre osobné automobily na automatizovaných výrobných linkách v miliónových ročných sériách. Takisto sú vyrábané hnacie, hnané, predlohoové ozubené a drážkované hriadele.

Obr. 4.4 Hriadele do štartérov



Zdroj: www.avc.sk

- **Montážne diely pre nákladné automobily**

Spoločnosť sa zaoberá aj výrobou diferenciálov, spojok, ovládacích mechanizmov a ďalších ovládačov. Vyrába tiež ventilátory pre motory a guľové kĺby. Okrem toho AVC Raková a.s. poskytuje svojim zákazníkom aj opracovanie liatinových a hliníkových odliatkov na CNC obrábacích strojoch.

Obr. 4.5 Montážne diely



Zdroj: www.avc.sk

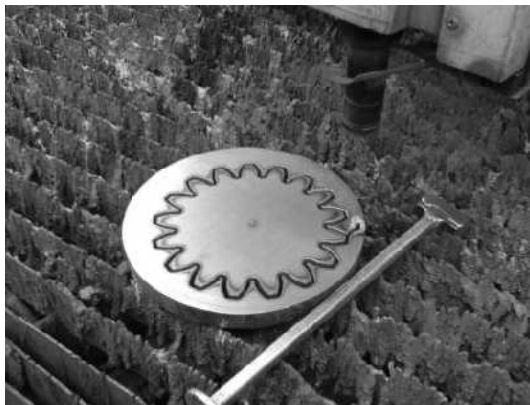
Ak sa obzrieme do minulosti AVC Raková a.s. vyrábala tiež prevodovky pre osobné automobily a PTO prevodovky pre traktory. Prevodovky boli vyrábané pod licenciou Peugeot a Citroen. Výroba týchto prevodoviek skončila v roku 2005. AVC Raková a.s. však naďalej používa know-how z niekoľko ročnej výroby prevodoviek pre výrobu existujúcich produktov do automobilového priemyslu. PTO prevodovky pre traktory boli vyvinuté v spolupráci so spoločnosťou JOHN DEERE, ktorých výroba sa skončila takisto v roku 2005.

4.4 Trendy vo výrobe

Ozubené kolesá sú základnou časťou mnohých mechanizmov a častí strojov. V poslednom období nedochádzalo z výrobného hľadiska k výrazným obmenám ich tvarov, ale čo sa týka technológie ich výroby, tá sa začala vylepšovať výrazným spôsobom. Bolo to hlavne z dôvodu zvyšovania požiadaviek na ich presnosť a objemnosť výroby, pri skrátení výrobného času. Práve z týchto dôvodov sa výskumní pracovníci a konštruktéri pokúšajú nielen v nedávnych rokoch ale aj v súčasnosti hľadať riešenia, ako to dosiahnuť. Jedným z najnovších riešení ako to dosiahnuť sú tzv. **nekonvenčné technológie** výroby ozubení. Medzi tieto technológie patrí viacero metód ako napr. delenie vodným prúdom, delenie laserovým lúčom a iné. No asi najpokrokovejšou nekonvenčnou technológiou dnes je novodobý trend výroby ozubených kolies **plazmou**, konkrétne delenie plazmovým oblúkom.

Tieto technológie vznikli len nedávno a v histórii ozubených kolies predstavujú nový trend ich výroby. Medzi doterajšie známe spôsoby výroby ozubených kolies patrí klasické obrábanie, kde patrí frézovanie, výroba plastickou deformáciou, výroba pomocou odlievania alebo kovanie ozubených kolies za tepla a za studena.

Obr. 4.6 Ozubené koleso delené plazmou



Zdroj: Novodobý trend výroby ozubených kolies plazmou (2010)

Touto novodobou technológiou výroby ozubených kolies plazmou, by bolo možné doceliť skrátenie celkových výrobných časov a zvýšenie objemnosti výroby. V spoločnosti AVC Raková a.s. zatiaľ túto technológiu k výrobe ozubení nepoužívajú. Používajú tradičné metódy výroby ako je klasické obrábanie a trieskové opracovanie, ktoré zahŕňa klasické sústruženie, frézovanie a brúsenie.¹⁶ Práve zvyšovanie produktivity sa v súčasnosti stáva alfou a omegou každého výrobného podniku a jeho manažmentu. Podľa výskumov sa ukazuje, že iba 10% z celkového výrobného času sa pridáva hodnota a zvyšná doba je neproduktívna a vznikajú zbytočné náklady. Úsilím manažérov je tak eliminácia tohto času, ktorý nepridáva hodnotu a vytvorenie plynulého toku operácií založenom na filozofii **Just-in-Time**, čo znamená orientáciu nielen na operácie ale aj na procesy s cieľom eliminovať výrobné straty. Za tieto straty sa najčastejšie považujú prestoje, poruchy, neproduktívne kontroly, skladovanie zásob, ktoré na seba viažu náklady, premiestňovanie alebo nadvýroba. V skratke povedané, rast produktivity procesov sa v súčasnosti dosahuje prechodom od operačného na procesné riadenie a to implementáciou systému Just-in-Time. Podnik vďaka bezstratovým procesom a štíhlejšej výrobe dosiahne nielen vyššiu produktivitu ale aj vyššiu konkurencieschopnosť na trhu. Filozofia štíhlej výroby a systémy zvyšovania produktivity sa k nám postupne dostali z Japonska a to v podobe ich manažérskych techník, v ktorých sú

¹⁶ KARAFFA Ľubomír a Vladimír SIMKULET. *Novodobý trend výroby ozubených kolies plazmou*. 2010. 9 s. [online]. SJF [11.3.2014]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/>

d'aleko pred nami (Kaizen, SMED, KANBAN). Eliminácia strát je však iba jednou zložkou nových prístupov vo výrobe a netreba zabúdať ani na tie ostatné, ktoré spolu tvoria celok nových podnikových systémov:

- štíhle a bezstratové procesy (lean production),
- úplný Just-in-Time (eliminácia strát),
- riadenie kvality,
- riadenie zákazníkom,
- vývoj a konštrukcia výrobkov pre zákazníka a pre „výrobiteľnosť“,
- znalostná organizácia,
- štíhle riadenie (lean management),
- úplná zamestnanecká účasť,
- integrácia dodávateľov,
- dokonalá informačná podpora štíhlych systémov.¹⁷

Aby malo procesné riadenie zmysel je nevyhnutné aby bolo v súlade aj s ďalšími elementmi ako sú hlavne **Ľudia, technológie a prostredie**. Jedine tak je možné zaistiť jeho efektivitu a žiadané pozitívne výsledky. Ľudia prinášajú svoje schopnosti a znalosti, hovoríme o tzv. ľudskom kapitále a tak výraznou mierou ovplyvňujú správne fungovanie celého procesu. V tejto otázke je preto veľmi dôležitá ich motivácia. Technológie zase majú slúžiť na uľahčenie a automatizáciu jednotlivých krokov procesu, preto je dôležité dbať na ich správne nastavenie a využívanie. Prostredie, v ktorom sa podnik nachádza obsahuje veľké množstvo faktorov, ktoré ovplyvňujú procesy a to napr. legislatívne podmienky, konkurenčné tlaky, konkrétny typ trhu alebo podmienky na podnikanie. S pojmom štíhla výroba sa najčastejšie spomínajú tímové sústredenia typu **Kaizen**, ktorý pochádza z Japonska. Prístup Kaizen hovorí, že zmeny v malých prírastkoch, pokiaľ sú dlhodobo udržiavané, môžu viesť k výraznému zlepšeniu výkonnosti celého procesu. Zameriava sa na odstránenie plytvania s cieľom rýchleho zlepšenia procesu a tým zvýšenia výkonnosti. Ďalším známym prístupom k zlepšovaniu procesov je tzv. **Demingov cyklus PDCA** – teda Plan (naplánuj) – Do (urob) – Check (kontroluj) – Act (jednaj). Táto metóda sa využíva hlavne pri plánovaní a riadení zmien pri komplikovaných procesoch a u dlhodobějších zlepšovateľských programov.¹⁸

¹⁷ SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

¹⁸ SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

5 Strategická analýza vybranej spoločnosti

Dostávame sa do kapitoly, ktorá je venovaná praktickej aplikácii teoretických poznatkov z predošlých častí, kde je pomocou strategickej analýzy popísané okolie a súčasný stav spoločnosti a v nasledovnej kapitole vytvorené vlastné odporúčania pre formuláciu stratégie spoločnosti AVC Raková a.s.

5.1 Analýza vonkajšieho okolia podniku

V predošlej teoretickej časti som uviedol, že vonkajšie okolie podniku sa ďalej delí na makrookolie (obecné okolie) a mikrookolie (odborové okolie). Jednotlivé faktory makrookolia pôsobia na mikrookolie, ktoré následne ovplyvňuje vnútorné prostredie podniku.

5.1.1 Analýza makrookolia – PEST analýza

Analýza makrookolia slúži k zisteniu podmienok, ktoré panujú na danom trhu. Jednou z analýz obecného okolia je PEST Analýza. Je analýzou politicko - právneho, ekonomického, sociálne - kultúrneho a technologického prostredia. Každý podnik by mal sledovať zmeny v jednotlivých častiach makroprostredia a následne na ne pružne reagovať.

- **P – Politické prostredie**

Politické prostredie je tvorené zákonmi, normami, úradmi a záujmovými skupinami, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú činnosť firiem. Slovenská republika je parlamentnou demokraciou tvorenou troma základnými zložkami moci, ktorými sú zákonodarná, výkonná a súdna moc. Na Slovensku je momentálne vláda jednej strany, ktorá ma parlamentnú väčšinu a z toho môžeme súdiť, že politické prostredie je na Slovensku v súčasnosti stabilné a celkovú stabilitu krajiny môžeme označiť za veľmi uspokojivú. Vládu vedie ľavicovo orientovaná strana SMER-SD na čele s Róbertom Ficom, ktorý je aj predsedom vlády. Je stranou sociálnodemokratického zamerania a je členom Strany európskych socialistov ako jednej z najväčších politických organizácií na svete. Vďaka dostatočnému počtu hlasov v parlamentných voľbách dokázala strana SMER-SD vytvoriť vládu sama a tak sa v opozícii ocitli prevažne pravicové alebo stredo-pravé strany ako pravicová Strana demokratickej a kresťanskej únie (SDKÚ), konzervatívna strana Kresťansko demokratické hnutie (KDH), liberálna strana Sloboda a solidarita (SaS) alebo strana hájaca záujmy maďarských menšín na juhu MOST-HÍD. Názory týchto dvoch táborov ľavice a pravice sú často veľmi odlišné a to najmä v ekonomických a hospodárskych otázkach. Preto časté striedanie vlád má

v konečnom dôsledku veľký vplyv na podniky a to najmä na malých a stredných podnikateľov. Práve kvalita podnikateľského prostredia je základom konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Podnikateľské prostredie je významne ovplyvňované kvalitou a úrovňou legislatívnych procesov a tvorbou zákonov. Zrejme najvýznamnejšie nové zmeny boli novela Zákonníka práce, zákony o zrušení krajských úradov, novela zákona o Najvyššom kontrolnom úrade alebo zákon o zavedení eura. Vstup Slovenska do eurozóny a zavedenie jednotnej spoločnej európskej meny EURO v roku 2009 malo veľký vplyv na cenovú politiku podnikov. Nielen podniky ale aj domácnosti hovoria o veľkom zdražovaní tovarov a služieb u nás práve po zavedení eura.

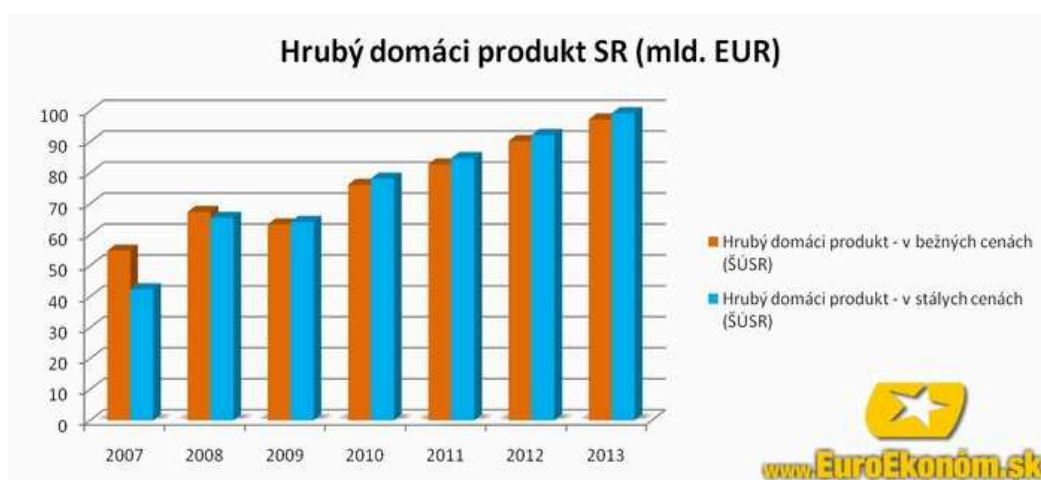
Dôležité je aj spomenúť významnú udalosť a to vstup Slovenska do Európskej Únie ešte v roku 2004. Vďaka tomu môžu exportéri zo Slovenskej republiky využívať jednotný vnútorný trh a výhody s nim spojené ako sú voľný pohyb osôb, tovaru, služieb a kapitálu. Na Slovensku sa nestretneme ani s bariérami pre vstup na trh, pretože patrí medzi členské štáty Európskej únie a dovozné clá sa tu nenachádzajú. Vstup Slovenska do EÚ priniesol veľké zmeny a pre podniky to znamenalo dodržiavať nové zákony a vyhlášky. Veľkým prínosom aj pre AVC Raková a.s. však bolo odstránenie bariér medzinárodného obchodu.

- **E – Ekonomické prostredie**

U ekonomického prostredia podnik sleduje vývoj makroekonomických ukazovateľov, ktoré môžu mať vplyv na jeho fungovanie. Medzi relevantné ukazovatele, ktoré môžu ovplyvňovať podnik a dopyt po jeho výrobkoch patria vývoj HDP, miera inflácie, úroková miera, vývoj nezamestnanosti, rast priemernej mzdy alebo menový kurz. Tieto ukazovatele ovplyvňujú výrazne celú ekonomiku a pre podnik je dôležité poznať ich vývoj.

Úradnou menou je Euro, ktoré má v poslednej dobe relatívne stály priebeh menových kurzov. Hodnota **HDP** Slovenskej republiky je **97,2 mld.** Eur za rok 2013 a z výsledkov minulých rokov je zrejmé, že HDP neustále stúpal. V 2. kvartáli minulého roka dosiahol hodnotu 18254.5 mil. Eur, čo je viac než v 2. kvartáli v roku 2012. V 2. štvrtroku minulého roka slovenská ekonomika zaznamenala mierne oživenie. HDP totiž medziročne zrýchlil na 0,9 %. Zmena však nastala v štruktúre samotného rastu. Kým dovtedy bol rast HDP ťahaný výlučne čistým exportom, v 2. štvrtroku k rastu pozitívne prispela aj spotreba domácností. Zvýšenej spotrebe pomohol najmä pokles cien a zlepšená spotrebiteľská dôvera. Rast HDP na Slovensku bol v minulom roku porovnateľný s vývojom v eurozóne.

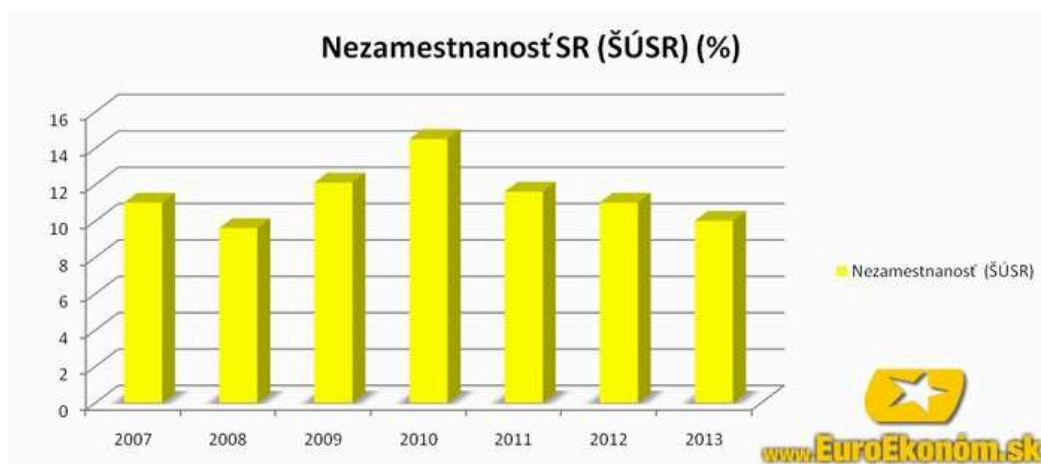
Graf 5.1 Vývoj HDP (mld. EUR)



Zdroj: www.euroekonom.sk

Naopak miera nezamestnanosti na Slovensku je pomerne vysoká. V druhom kvartáli minulého roku dosiahla 11,0 % ,čo je pokles oproti prvému štvrťroku o 0,5% ale aj tak je stále vysoká.

Graf 5.2 Vývoj nezamestnanosti (%)



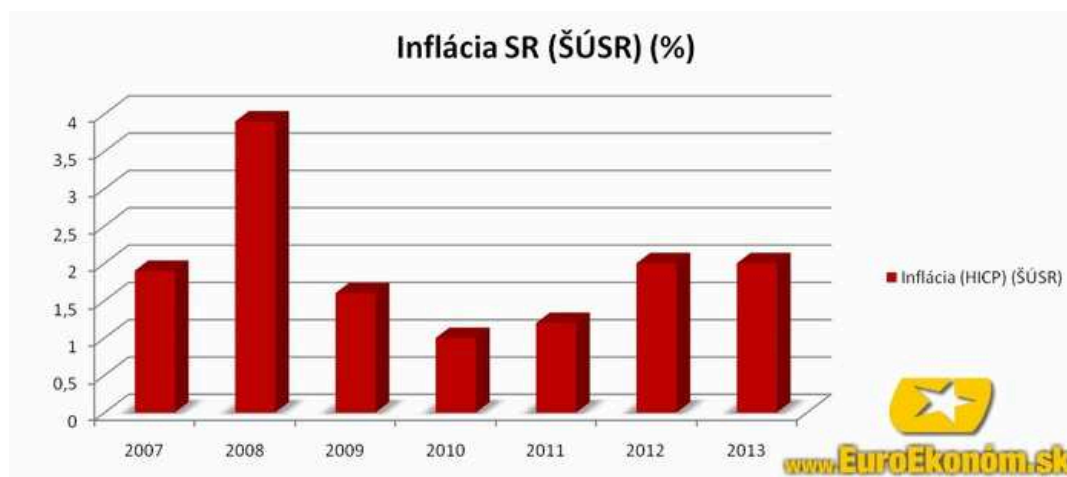
Zdroj: www.euroekonom.sk

Cenová stabilita sa zdá byť nie najlepšia. Inflácia bola za posledné roky skôr premenlivá ako stabilná, náhle vzrástla a v súčasnej dobe opäť mierne poklesla. V minulom roku dosahovala približne hranicu 2 %.

Avšak podľa najnovších údajov z tohto roka, ceny vo februári na Slovensku historicky prvýkrát medziročne klesli a to o 0,1 %. Podľa ekonómov sa však **deflácia** prehlbovať nebude a ceny začnú opäť rásť. Deflácia zvyšuje reálne príjmy ľudí. Za rovnakú sumu dokážu kúpiť viac ako pred rokom a zvyšuje sa aj hodnota peňazí, ktoré majú ľudia na účtoch. Deflácia má

však aj svoje riziká a to napr. , že ľudia očakávajú, že ceny klesnú ešte viac a preto nenakupujú. Podniky majú potom problém predat' svoje výrobky a nevytvárajú nové pracovné miesta. Táto extrémna situácia však nehrozí. Analytici prehľbovanie deflácie neočakávajú a od polovice roka predpovedajú ekonomike **infláciu** na úrovni **1 %**.

Graf 5.3 Vývoj inflácie (%)



Zdroj: www.euroekonom.sk

Slovensko je otvorenou ekonomikou a bolo silno ovplyvnené hospodárskou krízou, ktorá ovplyvnila významným spôsobom práve sektor strojárskoho priemyslu a predovšetkým odvetvie výroby motorových vozidiel. Tento negatívny trend značne ovplyvnil výsledky sektoru za rok 2009. V roku 2010 však priemyselná produkcia prudko rástla a prekročila predkrízovú úroveň. Silný rast si zachovala aj v roku 2011.

Automobilový priemysel, ako už bolo spomenuté, je najsilnejším odborom priemyselnej výroby, za ktorým nasleduje výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov a výroba kovov a kovových konštrukcií. Priemyselná produkcia na Slovensku sa ďalej v roku 2012 dostala nad predkrízovú úroveň a rýchlo rástla aj v roku 2013. Tržby v strojárskej výrobe v roku 2011 dosiahli 29,5 miliardy eur a výroba dopravných prostriedkov 17 miliárd eur.

Tab. 5.1 Ukazovatele produkcie v SR

Tržby v priemysle	2011	2012
Podiel priemyselnej výroby na celkovom priemysle	81,7 %	82,4 %
Podiel strojárskej výroby na celkovom priemysle	32,5 %	31,8 %
Podiel výroby dopravných prostriedkov na celkovom priemysle	25,4 %	24,9 %

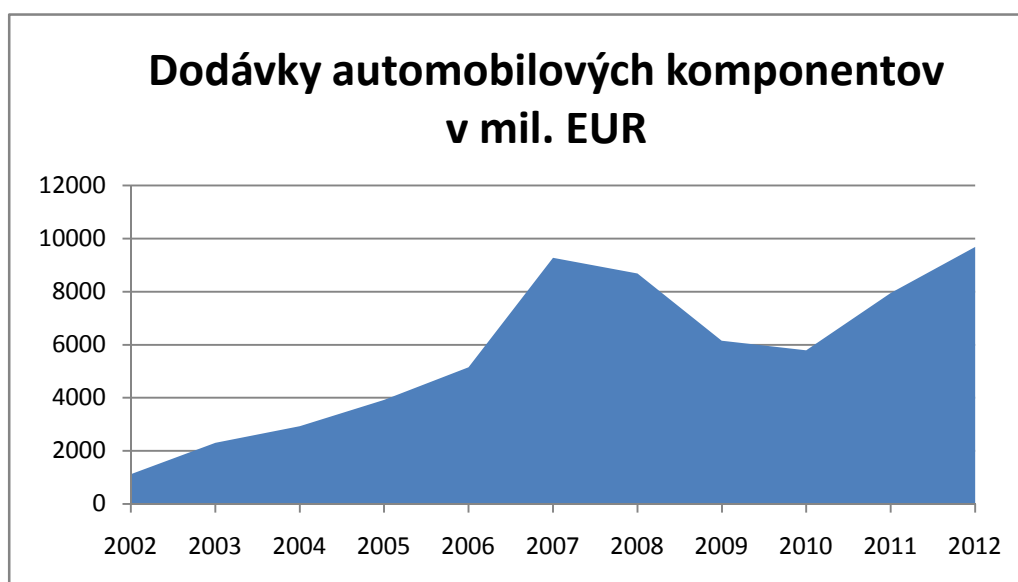
Zdroj: Štatistický úrad SR

V pokrízovom období po roku 2010 pokračoval rýchly rast investícií do strojárstva. Po prebudení ekonomiky z recesie, podniky ako aj štát takmer zdvojnásobili investície do vedy a výskumu v strojárstve. Silné investície cítil hlavne automobilový priemysel a teda výroba dopravných prostriedkov. Práve preto sa aj v súčasnosti Slovensku darí udržať si nálepku atraktívnej krajiny pre nové investície. V prípade prichádzajúcich investícií na Slovensko existujú v súčasnosti tieto trendy:

- produktová, technologická a regionálna diverzifikácia, s pozitívnymi dopadom na zamestnanosť a rozvoj v oblasti malého a stredného podnikania,
- nastupujúce investície do inžinierskych činností, výskumu a vývoja a sofistikovanejších služieb,
- postupný prechod od semi - automatizovaných výrobných prevádzok vyznačujúcich sa vysokým podielom manuálnej práce k systémom s vyšším podielom robotizovaných pracovísk, čo súvisí aj s nastupujúcim problémom nedostatku pracovnej sily v niektorých odvetviach,
- neustály tlak na zvyšovanie kvality, produktivity a flexibility dodávok ako nevyhnutnosť udržania a posilnenia konkurenčného postavenia.¹⁹

Dodávateľský sektor si najmä vďaka zahraničným investorom vybudoval modernú tvár s prvkami najnovších technológií využívaných vo výrobe a rozvoji inovačných aktivít.

Graf 5.4 Dodávky komponentov



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu SR (ZAP SR), 2012

¹⁹ Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Strojársky priemysel*. [online]. SARIO [13.3.2014]. Dostupné z: http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/stroj/strojarsky_priemysel.pdf

- **Sociálne prostredie**

Sociálne - kultúrna oblasť PEST analýzy zahrňuje faktory, ktoré popisujú demografický vývoj teda celkový rast populácie, vekovú štruktúru, úroveň vzdelania ďalej kultúrne prostredie alebo zloženie spoločnosti. V súčasnosti po období ekonomickej a dlhovej krízy je hlavným cieľom mnohých firiem udržať sa na trhu a získať zákazníkov od konkurencie k sebe, teda vytvoriť si konkurenčnú výhodu. Sociálne prostredie človeka tvorí rodina a sociálne väzby k blízkym osobám, miesto, kde pracuje, vzdeláva sa a realizuje bežné spoločenské aktivity. Vo všeobecnosti platí, že so zvyšovaním životnej úrovne sa zvyšuje aj dopyt po tovaroch dlhodobej spotreby napr. aj po motorových vozidlách a ich komponentoch. Toto ale platí aj naopak. Práve hľadisko životnej úrovne patrí zo sociálneho prostredia k najvýraznejším, ktoré môžu ovplyvňovať aj spoločnosť AVC Raková a.s.

- **Technologické prostredie**

Technologický a technický rozvoj má na podnik vplyv predovšetkým v dlhšom časovom horizonte. Automobilový priemysel stále viac významne ovplyvňuje priemyselnú politiku nielen u nás ale aj celej Európskej únie. Preto je v súčasnosti v pokrízovom období priemyselná politika EU značne odlišná od tej minulej, novo formulovaná a dá sa povedať, že je postavená na nových znakoch oproti obdobiu pred krízou. V súčasnosti sa dbá oveľa viac na novom prístupe k výrobe, ktorý vyžaduje **inovácie**. Európska priemyselná výroba sa snaží transformovať zo zdrojovo intenzívnej na znalostne intenzívnu, aby bola schopná konkurovať krajinám s nízkymi mzdovými nákladmi. Tradičný model priemyslu založený na výrobných faktoroch práca, pôda, kapitál musí a snaží sa byť doplnený a premenený na inovačnú výrobu založenú na poznatkoch o kapitále.

Úroveň slovenského priemyslu z hľadiska schopnosti inovovať popisuje európska publikácia European Innovation Scoreboard (EIS), ktorá porovnáva inovačnú schopnosť a výkonnosť sledovaných krajín, najmä teda krajín EÚ. Podľa EIS je **Slovensko** zaradené spolu s **Českou republikou** ale napr. aj Maďarskom a Poľskom do 3.skupiny krajín tzv. "Mierni inovátori" ("Moderate innovators"). Slovensko sa umiestnilo na 22. mieste spomedzi 27 krajín EU v hodnotení celkovej inovačnej výkonnosti. Hodnota indexu inovačnej výkonnosti Slovenska je 0,331, pričom Priemer EU27 je 0,478. Najlepšou inovačnou krajinou je Švédsko (0,736). Celková úroveň priemyselnej výroby je definovaná v štyroch základných stupňoch podielu výroby jednotlivých odvetví na celkovej produkcii priemyselnej výroby.

Strojárska výroba bola rozčlenená podľa technologickej náročnosti (výdavky na výskum a vývoj/pridaná hodnota) do nasledovných technologických sektorov.

Tab. 5.2 Stupne technologickej náročnosti

Technologický sektor	Odvetvia výroby
Vysoká technológia	30.3 – výroba lietadiel a kozmických lodí a podobných zariadení
Stredne vysoká technológia	25.4 – výroba zbraní a munície 28 - výroba strojov a zariadení 29 - výroba motorových vozidiel, návesov a prívesov 30 - výroba ostatných dopravných prostriedkov bez 30.1 – stavba lodí a člnov a bez 30.3 - výroba lietadiel a kozmických lodí a podobných zariadení
Stredne nízka technológia	25 - výroba kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení bez 25.4-výroba zbraní a munície 30.1 - stavba lodí a člnov 33 - oprava a inštalácia strojov a prístrojov
Nízka technológia	Žiadna skupina strojárskych výroby

Zdroj: Štatistický úrad SR 2012

Slovensko má najvyšší podiel zamestnancov v „medium high-tech“ a „high-tech“ výrobe. Toto je spôsobené najmä vďaka vysokej koncentrácii automobilového priemyslu a relatívne malému trhu, na ktorom podniky pôsobia. V posledných rokoch najmä v pokrízových mesiacoch sme mohli byť svedkami rýchleho rastu investícií do strojárstva. V roku 2010 prevýšili výdavky na vedu a výskum zo súkromných zdrojov (50,4%) výdavky zo štátneho rozpočtu. V roku 2010 dosiahli výdavky na vedu a výskum na Slovensku spolu 416 miliónov eur ako je vidieť aj v nasledovnej tabuľke a tiež celkový vývoj od roku 2007.²⁰

Tab. 5.3 Výdavky na výskum a vývoj v tis. Eur

Popis	2007	2008	2009	2010
Výroba kovových konštrukcií	5068	5632	4990	9264
Výroba strojov a zariadení	7948	8043	5706	10 400
Výroba dopravných prostriedkov	1626	2461	19 616	32 986
SR spolu	282 629	316 459	302 994	416 369

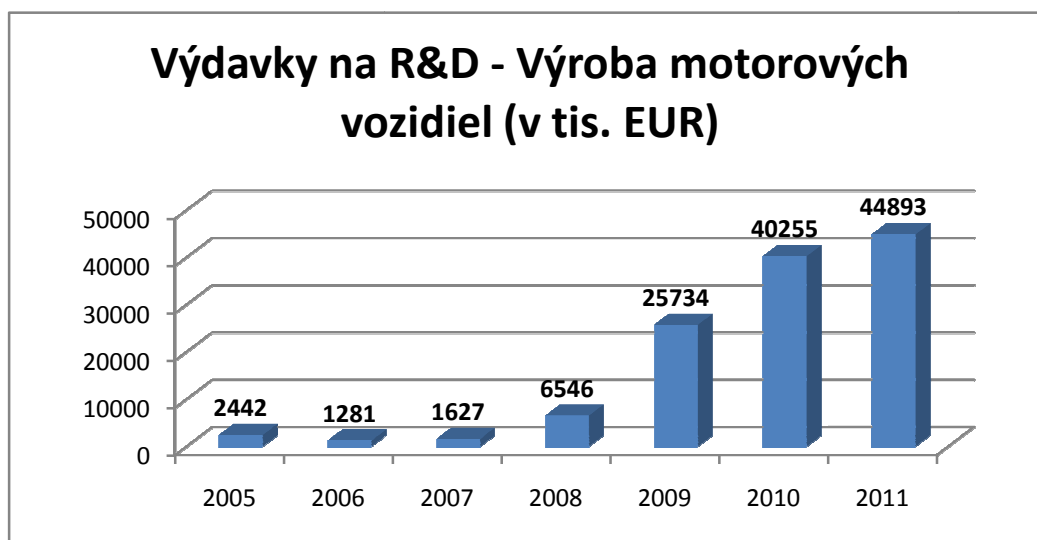
Zdroj: Štatistický úrad SR 2012

Pozrime sa detailnejšie na výdavky na **výskum a vývoj** v oblasti výroby motorových vozidiel. Niektorí dodávatelia v nedávnej dobe postupne rozširovali svoje aktivity aj smerom

²⁰ Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Strojársky priemysel*. [online]. SARIO [13.3.2014]. Dostupné z: http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/stroj/strojarsky_priemysel.pdf

k výskumu a vývoju, čo je veľkým prínosom pre automobilky, ale aj pre samotných dodávateľov pretože dokážu pružnejšie reagovať na požiadavky zákazníkov. Ďalšou výhodou rozvoja automobilového výskumu a vývoja v podnikoch je podpora výrobných procesov, ich optimalizácia a vývoj nových technológií a produktov. Významná je aj neustále rozvíjajúca sa spolupráca so slovenskými univerzitami a výskumnými centrami. Podpora inovácií na Slovensku sa tak stáva kľúčovou, nielen pre odvetvie automobilového priemyslu, ale aj pre ďalšie významné sektory priemyslu ako napr. elektrotechnika, chemický priemysel atď.

Graf 5.5 Výdavky na R&D

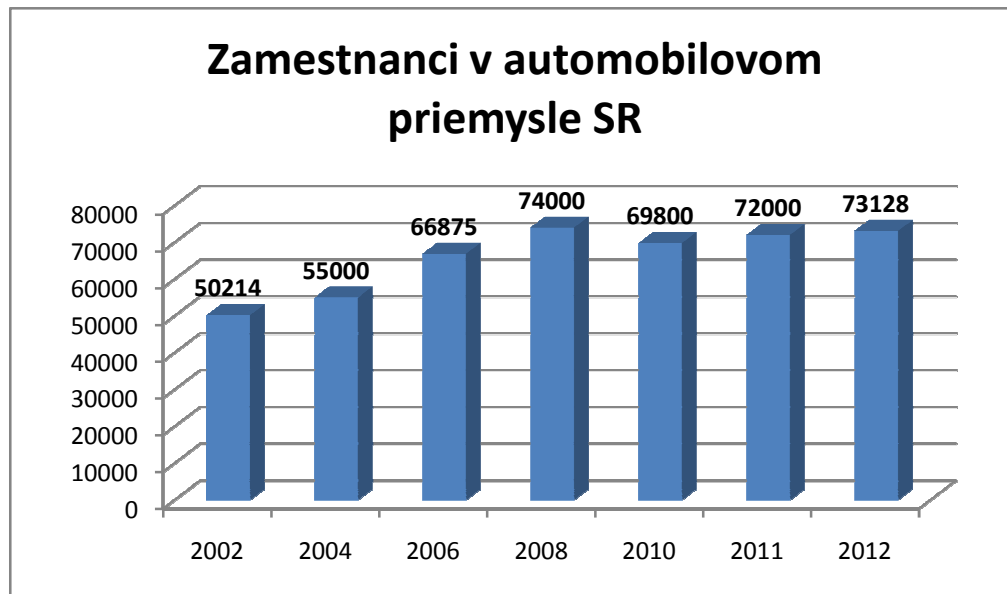


Zdroj: Ročenka vedy a techniky 2011 (ŠÚ SR)

Tento inovačný trend prináša v dlhodobejšom horizonte u nás okrem podpory výskumu a vývoja aj rast **zamestnanosti** v odvetví (Graf 5.5), budovanie R&D centier a laboratórií a prináša tak aj najmodernejšie výrobné technológie. S týmto je spojený rozvoj a podpora vzdelávania v technických vedách a pozitívny dopad na lokálnych dodávateľov. Dôkazom je aj nárast tzv. pilotných centier u nás. Pilotné centrum je konkrétna škola, ktorá zabezpečuje odbornú garanciu vzdelávacích aktivít. Toto zabezpečuje Združenie automobilového priemyslu SR. Okrem iného prinášajú pilotné centrá skvalitňovanie prípravy nových absolventov, rekvalifikáciu nezamestnaných, vzdelávanie pedagógov a technológov z praxe.

Schopnosť inovovať spolu so **štíhlou výrobou** sa dnes stávajú neodmysliteľnou podmienkou konkurencieschopnosti dodávateľov automobilových komponentov. Inovačný potenciál sa často zjednodušene chápe ako nejaké veľké financovanie výskumu a vývoja a vybavenie určitými modernými technológiami a zariadeniami. Avšak bez znalostnej podpory, vzájomného prepájania a spolupráce s praxou by takýto potenciál nebol príliš účinný.

Graf 5.6 Zamestnanosť v automobilovom priemysle SR



Zdroj: Združenie automobilového priemyslu SR (ZAP SR), 2012

Najväčšie hnacie sily inovácií môžeme v súčasnosti rozdeliť do niekoľkých skupín:

- **Sociálne** - požiadavky zákazníkov na mobilitu, zmeny v spôsobe práce a života, demografické zmeny
- **Ekonomické** – rastúca konkurencia, tlak na skracovanie inovačných cyklov a nákladov, smer k účinnosti, flexibilitě, kvalite a agilite výrobnéj základne, vytváranie partnerstiev a kooperácii pre efektívne využitie zdrojov
- **Environmentálne** – redukcia spotreby a energie, materiálov, tvorby odpadu, plytvania a emisii počas celého životného cyklu výrobkov
- **Technologické** – inovačné riešenia dizajnu automobilov a ich agregátov a spôsobov ich výroby, štíhla výroba, e-podnikanie v sieťach a sofistikované technológie
- **Politické** – legislatívne opatrenia v oblasti dopravy, spotreby energií, produkovanie CO₂, bezpečnosti dopravy a riadenia odpadov.²¹

V súčasnosti existuje mnoho inovačných trendov v oblasti automobilových motorov, alternatívnych pohonov, elektroniky, software, materiálov, dizajnu, technológií a iných. V oblasti technológií boli vyššie uvedené trendy vo výrobe samotnej ale aj konkrétne ozubených kolies, čo je hlavným produktom spoločnosti AVC Raková a.s.

²¹ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report* [online]. EUROFOUND [13.3.2014]. Dostupné z: www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0427en.pdf

Isté štúdie Európskej únie uvádzajú ako silné stránky automobilového priemyslu v Európskej únii najmä inovatívne produkty, osvojenie nových technológií a nezávislú sieť dodávateľov komponentov. Za hlavné slabé stránky sú považované zaostávanie európskych výrobcov automobilov za **japonskými** v **štíhlej výrobe** a **kvalite** a za **americkými** výrobcami v **zákazníckom dizajne**. Asi najväčšou hrozbou pre menších dodávateľov komponentov je konkurencia zo strany nízko nákladových regiónov a určité nedostatky v rekvalifikácií pre inovácie a nové technológie.²²

Pre ilustráciu je uvedená **SWOT analýza** automobilového priemyslu EU, ktorá je súčasťou štúdie vypracovanej Európskou nadáciou pre zlepšovanie životných a pracovných podmienok pod názvom „*Trendy a hnacie sily zmien v európskom automobilovom priemysle*“

Tab. 5.4 SWOT analýza automobilového priemyslu EU

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - konkurenčný trh a požiadavky zákazníkov stimulujú inovácie - silné postavenie v mnohých perspektívnych technológiách - inovatívne produkty - expanzia znalostne intenzívnych služieb - silná a nezávislá dodávateľská báza - verejná a vládna podpora automobilového sektoru 	<ul style="list-style-type: none"> - zaostávanie za kvalitou výrobkov japonských výrobcov - zaostávanie v zákazníckom dizajne za americkými výrobcami - malá produkčná škála vo veľkom počte dodávateľských podnikov - zaostávanie v oblasti štíhlej výroby - výskyt problémov v oblasti ľudských zdrojov vo viacerých produktoch
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - potenciál v nových technológiách - potenciál v technológiách manažmentu dopravných systémov - rozvoj inovácií na báze kooperácie - export služieb v oblasti dizajnu a inžinieringu - export poznatkov v oblasti recyklovania - potenciál v rozvoji dodávateľských sietí 	<ul style="list-style-type: none"> - rizikové postavenie niektorých podnikov vo finančných zdrojoch na rozvoj - outsourcing zaostáva za japonským automobilovým priemyslom - riziká v elektronike a informačných technológiách - hrozby pre menších dodávateľov zo strany nízko nákladových regiónov - ťažkosti v rekvalifikáciách a vzdelávaní pre nové technológie u malých dodávateľov

Zdroj: Trends and drivers of Change in the European automotive industry: Mapping report

²² European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report* [online]. EUROFOUND [13.3.2014]. Dostupné z: www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0427en.pdf

Aj napriek vyššie uvádzaným skutočnostiam, existujú stále vo viacerých podnikoch strojárstva na Slovensku kritické miesta vo výrobe:

- nadbytočnosť strojových kapacít, ktoré nie sú naplno využívané a prispôsobené reálnemu výrobnému programu v niektorých podnikoch,
- vysoký stupeň fyzického a morálneho opotrebovania strojových kapacít,
- výrobná technológia málo prispôsobiteľná novým a častejšie sa meniacim výrobným programom,
- prevažujúce technologické usporiadanie pracovísk, existujúce rezervy pri využívaní bunkových výrobných štruktúr,
- pretrvávajúce nedostatky v oblasti automatizácie, kontinualizácie materiálových tokov a v kompatibilite s informačnými systémami,
- stále nedostatočná inovačná schopnosť.²³

5.1.2 Analýza odborového okolia podniku

V tejto analýze budú popisované vplyvy na spoločnosť AVC Raková a.s. a to nie z pohľadu národohospodárskeho, ale z pohľadu mikroprostredia teda zákazníkov, dodávateľov a konkurencie spoločnosti.

- **Zákazníci**

So sektorom zákazníkov súvisí niekoľko dôležitých otázok, ktoré by si mal každý podnik klásť. V prvom rade by si mal položiť otázku, kto je jeho zákazníkom a aké sú jeho potreby a preferencie. Zároveň je dôležité zistiť, kto by sa mohol stať našim zákazníkom a prečo ním ešte nie je a z akého dôvodu nakupuje u nášho konkurenta a nie u nás.

Spoločnosť AVC Raková, a.s. sa za posledné roky postupne stáva medzinárodne uznávanou spoločnosťou exportujúcou svoje produkty do celého sveta. Hlavným exportným teritóriom sú štáty EÚ. AVC Raková, a.s. zároveň exportuje aj do Južnej Ameriky, Afriky či Ázie. Časť produkcie je dodávaná na domáci trh a taktiež do Českej republiky.

²³ Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Strojársky priemysel*. [online]. SARIO [13.3.2014]. Dostupné z: http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/stroj/strojarsky_priemysel.pdf

Hlavné zákaznicke portfólio spoločnosti tvoria:

- BOSCH (Nemecko)
- TATRA TRUCKS a.s. (Česká republika)
- BONFIGLIOLI (Taliansko)
- ZOLLERN (Nemecko)
- FINALCAST (Slovenská republika)
- ACG (GAZ, Pierburg) (Rusko)

Obr. 5.1 Hlavní zákazníci společnosti



Zdroj: www.avc.sk

- **BOSCH** (www.bosch.com)

Spoločnosť BOSCH s.r.o. je nemecká spoločnosť, ktorá pôsobí v oblasti automobilového priemyslu a jej hlavnými produktmi sú diely pre automobilový priemysel, ale tiež domáce spotrebiče a elektrické náradia. Dnes je kľúčovým zákazníkom spoločnosti AVC Raková a.s.

Spoločnosť **AVC Raková a.s.** je obchodným partnerom spoločnosti **BOSCH s.r.o.** V roku 2004 kúpila od spoločnosti BOSCH s.r.o. šesť výrobných liniek na výrobu hriadeľov do štartérov pre osobné automobily rôznych značiek. Od roku 2005 začala sériovú výrobu v Rakovej na týchto poloautomatizovaných linkách a vyrába hriadele v miliónových ročných sériách. Tieto produkty vyrába ako polotovary, a dodáva ich pre spoločnosť BOSCH s.r.o., do Nemecka, kde hriadele prechádzajú ďalším výrobným procesom až k finálnemu produktu, ktorým sú štartéry. Tieto štartéry BOSCH následne predáva konečnému zákazníkovi, ktorými sú rôzne automobilky (BMW, Mercedes, Volkswagen). Hlavným dôvodom vývozu tejto činnosti spoločnosťou BOSCH na Slovensko do spoločnosti AVC Raková a.s. je lacnejšia pracovná sila u nás a tak zlacnenie celej výroby hriadeľov. Druhým podstatným dôvodom

bolo zbavenie sa tzv. „špinavej“ práce, ktorou bolo mechanické opracovanie oceli (sústruženie, množstvo odpadu...) a snaha o zameranie sa len na sofistikovanejšiu časť výroby na domácom trhu. V Nemecku v spoločnosti BOSCH zostala ešte jedna linka, na ktorej vyrábajú hriadele ešte dodnes.

Čerstvou novinkou z predošlých mesiacov na prelome rokov však je, že spoločnosť BOSCH s.r.o. zamýšľa predat' aj poslednú výrobnú linku spoločnosti AVC Raková a.s. a tým v Nemecku výrobu týchto hriadel'ov ukončí a celá výroba sa presunie na Rakovú.

➤ **TATRA** (www.tatra.cz)

Spoločnosť TATRA TRUCKS a.s. je jednou z najstarších automobiliek na svete. Sídli na východe Českej republiky v meste Kopřivnice. Spoločnosť sa zaoberá výrobou ťažkých nákladných off-road vozidiel a automobilov pre kombinovanú prepravu terén – cesta.

➤ **BONFIGLIOLI** (www.bonfiglioli.com)

BONFIGLIOLI je talianska výrobná spoločnosť, ktorá navrhuje, vyrába a distribuuje kompletný sortiment prevodových motorov, pohonov a prevodoviek ale tiež fotovoltacké systémy v oblasti priemyselnej automatizácie a procesov.

➤ **ZOLLERN** (www.zollern.de)

Zollern Group je nemecká spoločnosť a je v súčasnosti popredným dodávateľom v Európe v oblasti priemyselného spracovania kovov. Spoločnosť ponúka široké spektrum riešení v rámci výroby v automobilovom priemysle, letectve, lodnom priemysle alebo v stavebníctve u stavebných strojov

➤ **FINALCAST** (www.zsnp.sk)

Slovenská spoločnosť FINALCAST, s.r.o. sa zaoberá výrobou odliatkov z hliníkových zliatin, ktoré sú určené pre ďalšie využitie v rôznych priemyselných odvetviach.

➤ **ACG** (GAZ, Pierburg)

GAZ Group je holdingová spoločnosť združujúca rad priemyselných odvetví, ktorá vyrába ľahké a stredné úžitkové vozidlá, ťažké nákladné automobily, autobusy, cestné konštrukcie, pohonné jednotky a komponenty pre automobilový priemysel.

- **Dodávateľia**

Pre vznik produktov, v každom výrobnom podniku je nevyhnutné zabezpečiť zdroje na ich výrobu ako sú materiál, polotovary, energie, finančné prostriedky alebo pracovná sila. Všetky tieto zdroje poskytujú podniku jeho dodávateľia. Tých si podnik vyberá na základe nákladov, ich dostupnosti, spoľahlivosti, teda dĺžky dodacích lehôt alebo presnosti dodávok, čo je dôležité najmä u podnikov využívajúcich systém zásobovania Just-in-time.

- **ČSAD Invest Logistics s.r.o.** (www.csadinvest.sk)

Špedično-dopravná spoločnosť ČSAD Invest Logistics, s.r.o., sa zaoberá medzinárodným zasielateľstvom v oblasti cestnej nákladnej dopravy a poskytovaním ďalších služieb medzinárodnej logistiky.

- **DIA - Slovensko s.r.o.** (www.diaslovensko.sk)

Podnik zaoberajúci sa výrobou diamantových nástrojov, pilníkov, rezacích kotúčov, nožov a iných brusných nástrojov.

- **HKS Forge, s.r.o.** (www.hksforge.sk)

Spoločnosť HKS Forge s.r.o. je významným výrobcom zápusťkových výkovkov pre strojársky priemysel v Európe. Produkuje výkovky pre všetky druhy aplikácií, hlavne v automobilovom, stavebnom alebo transportnom priemysle.

- **IT Asociácia Slovenska** (www.itas.sk)

Združenie najvýznamnejších domácich a zahraničných spoločností pôsobiacich v oblasti informačných a komunikačných technológií.

- **LMT Czech Republic s.r.o.** (www.lmt-fette.cz)

Spoločnosť, ktorá zabezpečuje zavedenie rezných nástrojov vo výrobe po celej SR a ČR. Takisto predáva frézovacie nástroje, závitníky, upínacie a ďalšie špeciálne nástroje.

- **RJK s.r.o.**

Podnik zaoberajúci sa výrobou meracích, kontrolných a testovacích zariadení a tiež montážou, opravou a údržbou meracej a regulačnej techniky.

➤ **SK TECHNIK, s.r.o.** (www.sktechnik.sk)

Podnik SK TECHNIK, s.r.o. sa venuje predaju a servisu výpočtovej techniky (počítače, tlačiarne, mobilné telefóny, registračné pokladne, alarmy alebo renovácia tonerov).

➤ **Slovenský plynárenský priemysel, a. s.** (www.spp.sk)

SPP a.s. je nadnárodná energetická spoločnosť, ktorá je dodávateľom zemného plynu na území Slovenska, Česka a Rakúska.

➤ **SPEDOS - Slovensko, s.r.o.** (www.spedos.sk)

Hlavná činnosť podniku je výroba a distribúcia automatických dverových systémov, tesnení, garážových a priemyselných vrát a karuselových dverí.

➤ **Start People, s.r.o.** (www.startpeople.sk)

Start People s.r.o. je poskytovateľom personálnych služieb v oblasti výberu zamestnancov, mzdového outsourcingu a personálneho poradenstva. Je súčasťou nadnárodnej skupiny USG People N.V., ktorá pôsobí v jedenástich európskych krajinách.

➤ **TPV-TECHNOLOGY, s.r.o.** (www.tpvtechnology.sk)

Spoločnosť poskytuje nástroje a služby z oblastí sústruženia, frézovania, nástrojových systémov, meracej techniky a ručného náradia (vrtáky, zveráky, pilníky apod.).

➤ **TSK - heat treating, s.r.o.** (www.tskhts.sk)

Spoločnosť sa zaoberá poskytovaním komplexného servisu v oblasti tepelného a chemicko - tepelného spracovania kovov.

➤ **TREVA, s.r.o.** (www.treva.sk)

Strojárenský podnik, ktorý vyrába rôzne vypuklé kolesá, ojnice, háky, kladky, piesty a nosiče. Tieto výkovky vyrába hlavne pre najnáročnejšie odvetvia priemyslu ako automobilový priemysel, železničný a vagónový priemysel, výroba priemyselných zariadení.

➤ **ZSE Energia, a.s.** (www.zse.sk)

ZSE Energia, a.s., je slovenský dodávateľ elektriny a plynu.

➤ **TTI, s.r.o.** (www.tti.cz)

TTI, s.r.o. sa zameriava na distribúciu nástrojov, náradí a meradiel pre strojárenskú výrobu. Sú to hlavne vŕtacie, frézovacie a brúsiace nástroje ale aj chladiace a mazacie prostriedky alebo elektronáradie.

➤ **Castrol Slovensko, s.r.o.** (www.castrol.com)

Castrol Slovensko, s.r.o. je spoločnosť, ktorá vyrába motorové oleje a mazivá na rôzne použitie - od automobilových a motocyklových olejov, až po špeciálne priemyselné mazivá, ktoré dodáva aj pre AVC Raková, a.s.

• **Konkurencia v SR a ČR**

Manažment každého podniku by si mal uvedomovať svoju pozíciu na trhu a to kto sú hlavní konkurenti pre podnik. Mal by dokázať porovnať vlastné výrobky a služby s výrobkami a službami konkurencie a tieto nadobudnuté poznatky využívať a premieňať na konkurenčnú výhodu. Spoločnosť AVC Raková, a.s. má v rámci segmentu výroby ozubených kolies a prevodových mechanizmov relatívne menšiu konkurenciu ako v segmente opracovania skriňových dielcov. Nové konkurenčné výrobné kapacity na ozubenie vznikajú vstupom automobilových koncernov na Slovensko, ktorí riešia toto opracovanie interne alebo od zavedených dodávateľov s modernými technológiami na sériovú výrobu (napr. VW, FORD/GETRAG, HYUNDAI/KIA).

Z tradičných domácich (slovenských a českých) konkurentov sú to podniky:

- Hriňovské strojárne a.s., (Hriňová),
- ZTS Sabinov, a.s., (Sabinov),
- TANAX TRUCKS a.s., (Bánovce nad Bebravou),
- TATRA TRUCKS a.s., (Kopřivnice),
- Česká zbrojovka a.s., (Uherský Brod),
- ZETOR TRACTORS a.s., (Brno).

Z nových zahraničných konkurentov sú to firmy:

- Danfoss Power Solutions a.s., (Považská Bystrica),
- GeWiS Slovakia s.r.o., (Handlová),
- NOVOGEAR spol. s r.o., (Frýdek - Místek),

- Rieter CZ s.r.o., (Ústí nad Orlicí),
- Getrag Ford Transmissions Slovakia, s.r.o., (Kechnec).

Konkurenti v oblasti opracovania skriňoviny sú v podstate všetky menšie či väčšie spracovateľské strojárské podniky. V porovnaní s podnikmi vyrábajúcimi ozubená ich je oveľa viac.

- **Konkurencia v Európe**

Výhodou väčších ozubárenských európskych konkurentov je silné portfólio zákazníkov z oblasti automobilového a ostatného priemyslu, vlastný vývoj a testovanie výrobkov, ako aj pravidelné investovanie do nových technológií. Medzi tých najväčších pre spoločnosť AVC Raková, a.s. v Európe patria nasledovné podniky:

- Graziano Trasmissioni Group, Taliansko,
- Cattini & Figlio, Taliansko,
- Bonfiglioli B3, Taliansko,
- Raba, Maďarsko,
- HSW Stalowa Wola a ich partneri, Poľsko,
- ZF Passau, Nemecko,
- Ford-Getrag Transmissions, Nemecko,
- Brovedani, Taliansko,
- Altia, Poľsko,
- Fischer, Nemecko,
- ALBIN Componenta, Švédsko.

5.2 Analýza vnútorného prostredia podniku

V momente keď sme získali potrebné informácie o okolí a trhu, na ktorom podnik pôsobí, je dôležité následne analyzovať tiež vnútorné prostredie podniku pre správne vytvorenie optimálnej stratégie pre podnik. Základným poslaním finančnej analýzy je zhodnotiť súčasný stav a finančné zdravie podniku. Pri jednotlivých výpočtoch vychádzame z údajov z rozvahy podniku pri analýze majetkovej štruktúry a pri analýze štruktúry pasív. Pri analýze štruktúry výnosov a nákladov zase vychádzame z výkazu zisku a strát za jednotlivé roky. Obidva tieto výkazy sú súčasťou účtovej závierky podniku.

5.2.1 Analýza majetkovej štruktúry

Analýza majetkovej štruktúry znázorňuje štruktúru aktív v podniku, kde je dôležitým hľadiskom likvidita, teda schopnosť týchto aktív premeniť sa na peňažné prostriedky, ktorými sa hradia záväzky.

Tab. 5.5 Analýza majetkovej štruktúry

Analýza majetkovej štruktúry (v EUR €)						
položka	stav k		Horizontálna analýza		Vertikálna analýza	
	31.12.2012	31.12.2013	Absolútny rozdiel	Index (2013/2012)	2012 (%)	2013 (%)
Aktíva celkom	4 828 325	5 258 328	430 004	1,089	100,00%	100,00%
Stále aktíva	2 604 658	3 092 256	487 598	1,187	53,95%	58,81%
<i>Nehmotný majetok</i>	13 118	8 564	-4 554	0,653	0,27%	0,16%
<i>Hmotný majetok</i>	2 591 540	3 072 921	481 381	1,186	53,67%	58,44%
<i>Finančné investície</i>	0	10 771	10 771		0,00%	0,20%
Obežné aktíva	2 220 413	2 163 789	-56 624	0,974	45,99%	41,15%
<i>Zásoby</i>	1 235 579	1 281 273	45 694	1,037	25,59%	24,37%
<i>Krátkodobé pohľadávky</i>	862 980	752 120	-110 861	0,872	17,87%	14,30%
<i>Krátkodobý finančný majetok</i>	121 854	130 396	8 542	1,070	2,52%	2,48%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe rozvahy spoločnosti AVC Raková a.s. za dané roky

Z tabuľky môžeme vyčítať, že aktíva spoločnosti medziročne vzrástli o takmer 9 %, čo je spôsobené najmä nárastom stálych aktív o 18,7 %. Možno je tiež vidieť mierny medziročný nárast zásob podniku o vyše 45 tis. eur, teda o 3,7 %, čo môže byť spôsobené rozpracovaním určitej časti výrobkov alebo očakávaním väčšej zákazky. Vidíme, že obežné aktíva klesli o necelé 3%, čo bolo spôsobené najmä poklesom krátkodobých pohľadávok o takmer 13 %. To môže znamenať dobrý signál, že podnik dostal od odberateľov uhradené časti faktúr.

Krátkodobý finančný majetok mierne narástol a to o 7 %, čo medziročne môže naznačovať mierne zlepšenie platobnej schopnosti podniku.

5.2.2 Analýza štruktúry pasív

V tejto časti je analyzovaná štruktúra pasív podniku, teda štruktúra podnikového kapitálu, ktorý slúži k financovaniu podnikového majetku. Výsledná hodnota pasív sa musí rovnať hodnote aktív.

Tab. 5.6 Analýza štruktúry pasív

Analýza štruktúry pasív (v EUR €)						
položka	stav k		Horizontálna analýza		Vertikálna analýza	
	31.12.2012	31.12.2013	Absolútny rozdiel	Index (2013/2012)	2012 (%)	2013 (%)
Pasíva celkom	4 828 325	5 258 328	430 004	1,089	100,00%	100,00%
Vlastný kapitál	1 714 079	2 505 713	791 634	1,462	35,50%	47,65%
<i>Základný kapitál</i>	10 728 441	1 710 760	-9 017 681	0,159	222,20%	32,53%
<i>Kapitálové fondy</i>	3 319	3 319	0	1,000	0,07%	0,06%
<i>Fondy zo zisku</i>	0	0	0		0,00%	0,00%
<i>Výsledok hosp. min. rokov</i>	-8 729	8 729	8 729			
<i>Výsledok hosp. bež. obdobia</i>	520,18	-0,54	519,64	0,000	180,80%	0,00%
	-288 161	791 634	1 079 795	-2,747	-5,97%	15,05%
Cudzíe zdroje	3 114 246	2 752 616	-361 630	0,884	64,50%	52,35%
<i>Rezervy</i>	156 387	182 427	26 041	1,167	3,24%	3,47%
<i>Dlhodobé záväzky</i>	1 904	2 686	783	1,411	0,04%	0,05%
<i>Krátkodobé záväzky</i>	875 399	980 271	104 873	1,120	18,13%	18,64%
<i>Bankové úvery a výpomoci</i>	2 080 557	1 587 231	-493 326	0,763	43,09%	30,19%
Ostatné pasíva	0	0	0		0,00%	0,00%

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe rozvahy spoločnosti AVC Raková a.s. za dané roky

Ako doporučená miera zadlženosti podniku sa spravidla vo viacerých literatúrach uvádza interval v rozmedzí 30 - 60 %. Vidíme, že v roku 2012 je podiel cudzieho kapitálu na celkovom kapitále 64,5 % a v roku 2013 je to 52,35 %. Medziročne miera zadlženosti poklesla zhruba o 12 %, čo bolo spôsobené hlavne poklesom bankových úverov a výpomoci o takmer 24 %. V roku 2013 je podiel vlastného kapitálu na celkovom 47,65 %. Tento pomer vlastného a cudzieho kapitálu sa zdá byť na dobrej úrovni. Je známe, že substitúcia vlastného kapitálu cudzími zdrojmi znižuje náklady na celkový kapitál až do určitej miery zadlženosti, kedy tieto náklady začnú rásť. Určiť optimálnu kapitálovú štruktúru v praxi však nie je jednoduché. No vo všeobecnosti sa dá povedať, že cudzie zdroje je efektívne zvýšiť, keď

zvyšujú hodnotu majetku akcionárov. Je vidieť, že dlhodobé záväzky medziročne vzrástli o vyše 41 %, čo je vysoké číslo, ale celkový ich podiel na celkovom kapitále je len okolo 0,05 %, takže podnik to nemusí výrazne vyrušovať. Narástli tiež medziročne krátkodobé záväzky o 12 %. Tento nárast bol vyvolaný hlavne nárastom záväzkov z obchodného styku a tiež nárastom záväzkov voči zamestnancom, záväzkov zo sociálneho poistenia a ostatných záväzkov.

5.2.3 Analýza štruktúry výnosov a nákladov

Pri tejto analýze som vychádzal z výkazu zisku a strát podniku, ktorý poskytuje kompletne informácie o výnosoch, nákladoch a výsledku hospodárenia podniku za určité obdobie. Táto analýza zachycuje a popisuje proces tvorby výsledku hospodárenia podniku.

Tab. 5.7 Analýza štruktúry výnosov a nákladov

Analýza štruktúry výnosov a nákladov						
položka	stav k		Horizontálna analýza		Vertikálna analýza	
	31.12.2012	31.12.2013	Absolútny rozdiel	Index (2013/2012)	2012 (%)	2013 (%)
Výnosy celkom	8 514 011	12 992 707	4 478 696	1,526	100	100
<i>Výnosy z hosp. činnosti</i>	8 512 233	12 992 294	4 480 061	1,526	99,98%	100,00%
<i>Finančné výnosy</i>	1 778	412	-1 365	0,232	0,02%	0,00%
<i>Mimoriadne výnosy</i>	0	0	0		0,00%	0,00%
Náklady celkom	8 802 172	12 201 073	3 398 901	1,386	100%	100%
<i>Náklady na hosp. činnosť</i>	8 612 876	12 001 838	3 388 962	1,393	97,85%	98,37%
<i>Finančné náklady</i>	189 291	199 233	9 943	1,053	2,15%	1,63%
<i>Mimoriadne náklady</i>	0	0	0		0,00%	0,00%
<i>Daň z príjmu z bežnej činnosti</i>	5,07	1,72	-3,35	0,339	0,00%	0,00%
<i>Daň z príjmu z mimoriadnej činnosti</i>	0	0	0		0,00%	0,00%
Výsledok hospodárenia bežného obdobia	-288 161	791 634	1 079 795	-2,747		

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výkazu zisku a strát spoločnosti AVC Raková a.s.

Podstatné je všimnúť si, že podnik v roku 2012 vykazoval záporný výsledok hospodárenia a teda bol v strate zhruba 288 tis. eur. V roku 2013 sa však situácia zmenila a podnik vykazoval kladný výsledok hospodárenia a teda dosahoval zisk vyše 791 tis. eur. Tento nárast výsledku hospodárenia a prechodu zo straty do zisku bol spôsobený najmä zvýšením výnosov z hospodárskej činnosti o vyše 52 %. Vzrástli aj náklady medziročne

o vyše 38 %, ale keďže výnosy vzrástli vo väčšej miere, podnik mohol konštatovať kladný výsledok hospodárenia za rok 2013. Z výsledkov vertikálnej analýzy tiež môžeme vyčítať, že na tvorbe celkových výnosov a celkových nákladov sa v prevažnej miere podieľajú výnosy a náklady z hospodárskej činnosti. Náklady na hospodársku činnosť tvoria okolo 98 % celkových nákladov a výnosy z hospodárskej činnosti sa blížia takmer k 100 % celkových výnosov. Finančné výnosy tvoria len malý zlomok z celkových výnosov a finančné náklady sa podieľajú zhruba 2 % na tvorbe celkových nákladov. Mimoriadne výnosy aj náklady sú nulové.

5.2.4 Pomerové ukazovatele finančnej analýzy

Pre výpočet jednotlivých ukazovateľov je potrebné mať k dispozícii dáta, ktorých zdrojmi sú rozvaha a výkaz zisku a strát podniku. Tieto dáta a jednotlivé položky potrebné k výpočtu konkrétnych ukazovateľov sú uvedené v nasledovnej tabuľke 5.8.

Tab. 5.8 Vybrané položky pre výpočet ukazovateľov (v EUR)

	Položka	2012	2013
1.	Čistý zisk (EAT)	-288 161	791 634
2.	Zisk pred úrokmi a zdanením (EBIT)	-104 766	981 566
3.	Aktíva celkom	4 828 325	5 258 328
4.	Vlastný kapitál	1 714 079	2 505 713
5.	Tržby z predaja tovaru	10 620	0
6.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb	7 884 957	8 982 927
7.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu	281 412	273 866
8.	Tržby celkom	8 176 989	9 256 793
10.	Krátkodobé pohľadávky	862 980	752 120
11.	Krátkodobé záväzky	875 399	980 271
12.	Zásoby	1 235 579	1 281 273
13.	Obežné aktíva	2 220 413	2 163 789
14.	Bankové úvery a výpomoci	2 080 557	1 587 231
15.	Cudzie zdroje	3 114 246	2 752 616

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe rozvahy a výkazu zisku a strát spoločnosti AVC Raková a.s.

Vidíme, že tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb dosahovali v roku 2013 takmer 9 mil. €, pričom oproti roku 2012 narástli zhruba o vyše 1 mil. € teda o približne 14 %. Podnik tak môže konštatovať rastúci dopyt odberateľov po ozubeniach, hriadeloch a ďalších produktoch.

Tab. 5.9 Výpočet jednotlivých ukazovateľov

Ukazovatele rentability	Výpočet	2012	2013
Rentabilita aktív (ROA)	EBIT / Aktíva	-0,022	0,187
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)	EAT / VK	-0,168	0,316
Rentabilita tržieb (ROS)	EAT / Tržby	-0,035	0,086
Rentabilita nákladov (ROC)	EBIT / Náklady	-0,012	0,080
Ukazovatele aktivity			
Doba obratu zásob	Zásoby / (Tržby/360)	54,398	49,829
Doba inkasa pohľadávok	Krátkodobé pohľadávky / (Tržby/360)	37,994	29,250
Doba splatnosti záväzkov	Krátkodobé záväzky / (Tržby/360)	130,139	99,851
Ukazovatele likvidity			
Bežná likvidita	Obežné aktíva / Krátkodobé záväzky	0,751	0,843
Rýchla likvidita	(Obežné aktíva - Zásoby) / KZ	0,333	0,344
Okamžitá likvidita	Krátkodobý fin. majetok / KZ	0,041	0,051
Čistý pracovný kapitál	Obežné aktíva - Krátkodobé záväzky	-735 542	-403 713
Ukazovatele zadlženosti			
Celková zadlženosť	Cudzie zdroje / Aktíva	0,613	0,489
Zadlženosť vlastného kapitálu	Cudzie zdroje / VK	1,817	1,099
Doba návratnosti úveru	Bank. úvery a výp. / (EAT + odpisy)	19,439	1,269
Úrokové krytie	EBIT / Nákladové úroky	-0,571	5,168

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe rozvahy a výkazu zisku a strát spoločnosti AVC Raková a.s.

Výsledok hospodárenia sa medziročne zvýšil o vyše 1 mil. eur a prešiel zo straty do zisku. Táto skutočnosť spôsobila záporne rentability v prvom roku a tiež mala najväčší vplyv na medziročný nárast všetkých ukazovateľov rentability. Aj **rentabilita aktív (ROA)** sa vďaka tomu zvýšila na takmer 19 %. Zvýšili sa však medziročne aj aktíva o takmer 9 %, a to rast rentability naopak mierne stlmilo. No aj tak podnik využíval aktíva efektívnejšie k vytváraniu zisku a z každého eura aktív získal viac peňazí ako v roku 2012. Takisto **rentabilita vlastného kapitálu (ROE)** rástla a bola ťahaná nahor vďaka nárastu zisku a dostala sa v roku 2013 až na úroveň 31,6 %. To môže byť pre akcionárov uspokojivá hodnota, lebo výnosnosť kapitálu, ktorý do podniku vložili sa výrazne zvýšila. Rentabilita **tržieb (ROS)** vzrástla na hodnotu okolo 8 %, čo môže znamenať väčšiu schopnosť podniku využívať svoje zdroje a dosahovať zisk pri daných tržbách. Ukazovatele rentability signalizujú, že spoločnosť AVC Raková, a.s. je v roku 2013 zisková na rozdiel od roku 2012, keď dosahovala záporne rentability a bola stratová.

Doba obratu zásob bola v roku 2012 vyše 54 dní a v roku 2013 poklesla na vyše 49 dní. Pokles tohto ukazovateľa spôsobil najmä nárast celkových tržieb o vyše 13 %. Vzástli síce medziročne aj zásoby ale v menšej miere ako tržby. Tento pokles zhruba o 5 dní, znamená skrátenie doby, za ktorú sa zásoby premenia na tržby, čo je pre podnik pozitívne. Pri posúdení doby obratu zásob je dôležitá dĺžka výrobného cyklu. **Doba inkasa pohľadávok** je v roku 2012 takmer 38 dní a v roku 2013 vyše 29 dní, teda poklesla o necelých 9 dní, čo je pozitívne. Štandardná doba inkasa pohľadávok sa väčšinou uvádza 90 dní, z čoho môžeme usúdiť, že v oboch rokoch je doba od predaja po dobu než inkasujeme platbu od odberateľov na veľmi dobrej úrovni. Tento pokles je spôsobený jednak medziročným poklesom krátkodobých pohľadávok a jednak nárastom tržieb. **Doba splatnosti záväzkov** poklesla oproti roku 2012 o vyše 31 dní a dostala sa zo 130 dní na úroveň vyše 99 dní v roku 2013. Tento pokles je spôsobený takisto nárastom tržieb a hlavne medziročným poklesom bankových úverov a výpomoci o takmer 24 %. Pri týchto **ukazovateľoch aktivity** je podstatné si všimnúť, že doba inkasa pohľadávok je menšia ako doba splatnosti záväzkov. To je pozitívne z hľadiska platobnej schopnosti podniku, pretože podnik najprv potrebuje peniaze inkasovať a až následne platiť.

Ukazovatele likvidity sa medziročne výrazne nemenili a nachádzali sa pod doporučenou optimálnou hranicou. **Bežná likvidita** v roku 2012 bola na úrovni 0,75 a nasledujúcom roku vzrástla na hodnotu 0,84. Je teda pod optimálnym intervalom, ktorý sa uvádza 1,5 – 2,5. Obežné aktíva podniku tak nepokrývajú ani jeden krát jeho krátkodobé záväzky. **Rýchla likvidita** bola v oboch rokoch na zhruba rovnakej úrovni okolo 0,34 a tiež bola pod doporučeným intervalom 1 – 1,5. **Okamžitá likvidita** v roku 2013 mierne vzrástla oproti predošlému roku z hodnoty 0,041 na 0,051 a takisto je pod hranicou intervalu 0,2 -0,5. U všetkých stupňoch likvidít je viditeľný malý medziročný nárast, čo je spôsobené najmä poklesom krátkodobých záväzkov a to hlavne bankových úverov a výpomoci o takmer 24 %. Tento nárast je pozitívny, ale je malý a hodnoty sú stále výrazne pod optimálnymi intervalmi. Pokles bankových úverov spôsobil aj medziročný nárast čistého pracovného kapitálu, ktorý je však aj tak stále záporný.

Celková zadlženosť podniku je v roku 2012 na úrovni 61,3 %. V roku 2013 zadlženosť klesla a blížila sa úrovni 49 %. Tento pokles zadlženosti bol vyvolaný nárastom celkových aktív podniku o takmer 9 % a poklesom celkového cudzieho kapitálu o vyše 11 %. Táto miera zadlženosti je pomerne vysoká, ale z hľadiska krátkeho obdobia únosná. **Doba návratnosti úveru** je v prvom roku veľmi vysoká a to hlavne kvôli zápornému výsledku

hospodárenia podniku (EAT). V roku 2013 sa ale dostala na prijateľnú úroveň vyše jedného roku, čo mení pohľad na celkovú zadlženosť. Bankové úvery tak podnik môže splatiť za vyše 1 rok a tým znížiť relatívne vysokú celkovú zadlženosť v pomerne krátkom čase. **Úrokové krytie** je v prvom roku opäť ovplyvnené skutočnosťou, že je podnik v strate. Doporučenú hodnotu uvádzajú autori vyššiu ako 5. V roku 2013 sa podnik dostal na túto úroveň a hodnota úrokového krytia je 5,17. To znamená dobrú schopnosť podniku splácať úroky banke.

5.3 SWOT analýza

Po vykonaní kompletnej strategickej analýzy vonkajšieho aj vnútorného okolia podniku, je následne vytvorená SWOT analýza spoločnosti, ktorá slúži ako východisko pre vlastné odporúčenia pre formuláciu stratégie spoločnosti AVC Raková, a.s. Jednotlivé položky sú zoradené hierarchicky podľa dôležitosti a možného vplyvu na podnik.

Tab. 5.10 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dlhoročná tradícia v oblasti strojárstva ➤ Image a dobré meno spoločnosti ➤ Stále zákaznícke portfólio z celej Európy ➤ Stabilný a spoľahlivý obchodní partneri (BOSCH, TATRA, ZOLLERN) ➤ Vysoká kvalita výrobkov ➤ Relatívne široký sortiment ➤ Stabilný zamestnávateľ v regióne ➤ Skúsenosť a odbornosť zamestnancov ➤ Verejná a vládna podpora automobilového sektoru 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Slabá marketingová stratégia ➤ Existencia jediného marketingového nástroja (Internet - web stránka) ➤ Energetická náročnosť – závislosť na cenách energií a surovín ➤ Zaošťovanie v oblasti štíhlej výroby ➤ Nízka likvidita v posledných rokoch
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potenciál v nových technológiách ➤ Investície do marketingu ➤ Rozšírenie povedomia o podniku účasťou na veľtrhoch ➤ Osvojovanie si nových manažérskych techník štíhlej výroby ➤ Rozvoj inovácií ➤ Expanzia na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatívne veľká konkurencia na európskom trhu ➤ Vznik nových konkurenčných výrobných kapacít na výrobu ozubení vstupom automobilových koncernov na Slovensko ➤ Ekonomická recesia – pokles dopytu ➤ Zastaranie výrobných zariadení

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe analýz a rozhovoru s finančným riaditeľom spoločnosti

- **Silné stránky**

Uvedené silné stránky, by mal manažment podniku vnímať ako konkurenčnú výhodu. Spolu so slabými stránkami popisujú vnútorné prostredie podniku a mali by byť zohľadnené pri tvorbe stratégie spoločnosti. Konkurenčnou výhodou podniku sú dlhodobé a vyvážené vzťahy s odberateľmi. Spoločnosť AVC Raková, a.s. by si mala uvedomovať svoje dobré meno medzi zákazníkmi, dlhoročnú tradíciu a skúsenosti v obore a na týchto faktoroch stavať, udržiavať a ďalej budovať dlhodobú spoluprácu so svojimi celosvetovo známymi obchodnými partnermi. Vysoká kvalita výrobkov je už dnes neodmysliteľnou súčasťou každého výrobného podniku, ktorý chce prosperovať. Nezaostáva ani spoločnosť AVC Raková, a.s., ktorá si už niekoľko rokov udržiava status kvality. V roku 2006 AVC Raková, a.s. získala certifikát podľa ISO/TS 16 949:2009 od nezávislej certifikačnej spoločnosti **Det Norske Veritas**. Získaný certifikát deklaruje, že AVC Raková, a.s. je schopná plniť požiadavky svetových výrobcov automobilov a iných odberateľov, ktorí vyžadujú uplatňovanie požiadaviek ISO/TS 16 949. V roku 2006 spoločnosť obnovila aj certifikát podľa normy ISO 9001:2008. Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu v regióne horných Kysúc už dlhé desaťročia. Za tento čas získala odborné znalosti a schopnosti, má tak zamestnancov s kvalitnými skúsenosťami a odbornosťou a stala sa stabilným zamestnávateľom v regióne.

- **Slabé stránky**

AVC Raková, a.s. pôsobí na trhu už dlhé roky, a možno aj preto je marketingová politika spoločnosti nevýrazná a slabá, keď v minulosti nebol marketing tak dôležitý a nebol kladený naň taký dôraz ako je tomu dnes. S tým súvisí aj zaostávanie v oblasti nových prístupov vo výrobe a to v podobe nových techník zaistujúcich štíhlejšiu výrobu. Odvetvie strojárstva je energeticky náročné a preto je spoločnosť vysoko závislá na cenách energií a surovín.

- **Príležitosti**

Spoločnosť by mala vnímať vlastný potenciál v investovaní do nových technológií a zariadení. Práve dlhoročná skúsenosť v obore ju na to predurčuje. Príležitosťou je tiež posilnenie postavenia v krajinách mimo EÚ ako sú Rusko a ázijské štáty, do ktorých už spoločnosť exportovala. Ďalšie príležitosti spoločnosti súvisia so samotnou elimináciou jej slabých stránok.

- **Hrozby**

Hlavné hrozby pre spoločnosť vychádzajú z konkurencie domácej a hlavne zahraničnej. Takisto ekonomická kríza a pokles dopytu, s čím mal podnik skúsenosti v posledných rokoch.

6 Vlastné odporúčenia pre formuláciu stratégie spoločnosti

Na základe strategickej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia a SWOT analýzy spoločnosti AVC Raková, a.s. je mojím ďalším cieľom formulovať stratégiu pre spoločnosť do budúcnosti. Jej súčasťou budú tri oblasti konkrétnych navrhnutých odporúčaní na jej realizáciu. Ešte pred návrhmi odporúčaní, navrhнем na základe konzultácií s finančným a obchodným riaditeľom spoločnosti novú víziu, teda predstavu o budúcom stave podniku a ciele. Formulácia vízie a cieľov je základným východiskom pre tvorbu samotnej stratégie. Nová vízia a ciele spoločnosti AVC Raková, a.s.:

„Víziou našej spoločnosti je byť na špici vo svojom obore na domácom trhu a naďalej dokázať obstáť na otvorenom európskom trhu s ozubeniami.“

„Cieľom našej spoločnosti je dokázať progresívnym spôsobom naplňovať potreby a požiadavky našich zákazníkov, zamestnancov a akcionárov cestou výroby kvalitných, spoľahlivých a inovatívnych produktov a skvalitňovania služieb pri rešpektovaní environmentálnych požiadaviek a tak prispievať ku globálnemu, trvale udržateľnému rozvoju.“

Správne formulovaná vízia a ciele, odpovedajúce schopnostiam a možnostiam podniku sú dôležité pre prezentáciu a marketingovú stratégiu spoločnosti smerom navonok voči zákazníkovi.

6.1 Voľba stratégie

Zo strategických alternatív odporúčam pre ďalší rozvoj spoločnosti AVC Raková, a.s. **stratégiu stability**. Spoločnosti vzrástli medziročne tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb o takmer 14 %, čo znamená rastúci dopyt po produktoch spoločnosti. Rástli aj všetky ukazovatele rentability a lepšie výsledky spoločnosť dosahovala aj v ukazovateľoch aktivity, kedy poklesli doba obratu zásob, doba inkasa pohľadávok aj doba splatnosti záväzkov. Z finančnej analýzy tak vyplýva, že podnik robí veci dobre. Prostredie, v ktorom sa spoločnosť nachádza nie je v súčasnosti príliš premenlivé. Po ekonomickej a hospodárskej kríze sa postupne stabilizuje, dochádza k rastu dopytu v automobilovom priemysle aj v odvetviach naňho naviazaných a tiež sme svedkami oživovania našej ekonomiky ale aj jednotlivých krajín Európskej únie. Z analýzy vonkajšieho prostredia podniku takisto vyplýva stabilné politické prostredie u nás. Na základe strategickej analýzy môžeme povedať, že

podnik robí veci dobre a že prostredie, v ktorom sa nachádza je stabilné. Práve pre takýto podnik je vhodná a efektívna **stratégia stability**.

Spoločnosť by mala pokračovať vo svojich rozbehnutých činnostiach s rovnakými výrobkami pre rovnaké trhy a zamerať sa na zefektívňovanie svojich procesov a spresňovanie a profesionalizáciu svojich aktivít v rámci oboru strojárenskej výroby. Hlavné strategické rozhodnutia v rámci stratégie stability by tak mali byť zamerané hlavne na zlepšovanie postupov a procesov v jednotlivých oblastiach činností podniku (výroba, financie, logistika, marketing...). Touto cestou som postupoval aj pri tvorbe troch konkrétnych návrhov a odporúčení pre spoločnosť AVC Raková, a.s. (výroba, marketing, financie). Pri vlastných odporúčeníach som pritom vychádzal zo SWOT analýzy podniku, z eliminácie slabých stránok a využitia príležitostí. Tieto odporúčenia následne slúžili ako východisko pre formuláciu stratégie stability.

6.2 Tri oblasti konkrétnych doporučení

V nasledujúcich podkapitolách budú navrhnuté tri oblasti konkrétnych doporučení vyplývajúce zo strategickej analýzy a SWOT analýzy podniku.

6.2.1 Aplikácia metód štíhlej výroby

Medzi kľúčové faktory a trendy, ktoré v súčasnosti ovplyvňujú výrobné podniky a samotné riadenie výrobných procesov patria globalizácia a štíhla výroba. Zvyšovanie produktivity a uskutočňovanie štíhlej výroby umožňujú najmä prevratné manažérske techniky, ktorých väčšina je z Japonska.

V tejto podkapitole budú postupne jednotlivé navrhované metódy najprv opísané, ktoré by mohla spoločnosť aplikovať, ako by ich mohla použiť, odkiaľ by sa mohla inšpirovať a s kým spolupracovať a kto by ich mal aplikovať.

- **SMED (Single Minute Exchange of Dies)** – pomocou tejto metódy sa snažíme dosiahnuť redukcii nákladov v podobe úspory prechodových časov, teda skracovania procesu prechodu výrobného zariadenia z jednej dávky na druhú.
- **Andon** – tento nástroj slúži k zobrazeniu problému na výrobnéj linke a pomocou vizualizačnej tabule zobrazuje súčasný a plánovaný stav výroby.
- **Kanban** – tento systém pochádzajúci z Japonska sa využíva hlavne na mieste, kde nedokončený výrobok prechádza z jedného pracoviska na druhé. Je prostriedkom komunikácie vo forme oznamovacej karty alebo dnes už skôr využívaných

elektronických nosičov informácií. Táto karta alebo nosič definuje požiadavky predošlého pracoviska na nasledujúce pracovisko, ktoré vyrába také množstvo a v takom termíne ako je uvedené na karte alebo nosiči.

- **TPM (Total productive maintenance)** – je nástroj komplexnej produktívnej údržby výrobných zariadení, ktorý sa zameriava na prevenciu a vychádza z nového pohľadu na kontrolu. Dôležitá je nielen následná kontrola typická pre tradičnú výrobu, ale pre štíhlu výrobu je dôležitá príčinná kontrola, s ktorou súvisí aj ďalšia metóda.
- **Poka – Yoke** – ide o nástroj, ktorý zaisťuje predchádzanie chýb ešte pred ich vznikom, predchádzanie porúch a nežiaducich odchýlok.
- **5S** – metóda je založená na princípe poriadku na pracovisku, čím je dosiahnutá eliminácia strát pomocou lepšej organizácie. Jednotlivé kroky metódy sú definované pomocou 5 japonských výrazov. Seiri – selektovať, Seiton – zrovnať, Seiketsu – vyčistiť, Seisou – štandardizovať, Shitsuke – sebadisciplína. Na dosiahnutie organizovaného pracoviska je potrebné zapojenie všetkých účastníkov daného pracoviska.
- **VSM / VSB (Value Stream Mapping / Design)** – ide o mapovanie hodnotového toku, ktorým sa odкрývajú príčiny plytvania a následne je vytvorený návrh (Design) požadovaného stavu hodnotového toku.
- **Jidoka** – ide o systém implementovaný vo výrobných zariadeniach a strojoch, ktorý identifikuje a predchádza chybám vo výrobe. Ak systém zistí chybu, okamžite výrobné zariadenie zastaví a informuje o chybe napr. pomocou Andon tabule.
- **Chaku – chaku (vložiť - vložiť)** – metóda opäť z Japonska, ktorá sa týka usporiadania výrobnéj linky do tvaru písmena U. Toto usporiadanie zaisťuje plynulý prechod pracovníkov medzi pracoviskami, ktorý len vkladá nové diely do strojov a obchádza tak pracoviská v jednom slede v smere materiálového toku.
- **Hanedashi (tretia ruka)** – ide opäť o systém vo výrobných zariadeniach, ktorý automaticky vyhadzuje hotový diel, čo uľahčuje pracovníkovi vkladanie nového dielu do linky a tak teda odstraňuje neproduktívnu činnosť pracovníka – vyberanie hotového dielu, čím zvyšuje produktivitu výroby.²⁴

Týchto metód, ktoré zvyšujú produktivitu a zaisťujú štíhlu výrobu existuje viac, ale tieto sú v súčasnosti rozšírené a často používané.

²⁴ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

➤ Príklad z praxe

Spoločnosť AVC Raková, a.s. už niekoľko rokov spolupracuje so spoločnosťou BOSCH s.r.o., ktorá je jej najvýznamnejším obchodným partnerom (*vid'. kap. 5.1.2*). Práve spoločnosť BOSCH s.r.o. si v posledných rokoch osvojila viacero vyššie opísaných manažérskych techník, ktoré úspešne aplikuje vo výrobe, čím sa stávajú jej procesy šťihlejšie a produktívnejšie. Spoločnosť AVC Raková, a.s. tak nemusí chodiť ďaleko pre inšpiráciu. Môže tak skúsiť spoluprácu na báze aplikácie týchto metód do jej výrobných procesov s jej vlastným obchodným partnerom. Spoločnosť BOSCH s.r.o. je nemecká spoločnosť s viac ako 280 000 zamestnancami a zahŕňa asi 280 vedľajších firiem z toho 230 má sídlo inde než v Nemecku. Cieľom spoločnosti je posilnenie postavenia firmy na trhu, na ktorom v posledných rokoch silne rástla konkurencia. Preto sa snaží postupne zavádzať princípy šťihlej výroby a optimalizovať kvalitu, náklady a dodávky a to v rámci projektu tzv. **Bosch Production System – BPS**. Tento systém je založený na zlepšovaní procesov v spoločnosti, ktoré musia byť šťihle a bez plytvaní. BOSCH s.r.o. postavila tento systém BPS na ôsmych pilieroch, ktoré popisujú výrobný systém spoločnosti, a chápu ho ako súbor pravidiel pre napĺňanie šťihlej výroby v spoločnosti:

- Procesné riadenie
- Princíp ťahu
- Vyvarovanie sa chýb
- Flexibilita
- Štandardizácia
- Transparentnosť
- Neustále zlepšovanie
- Osobná zodpovednosť

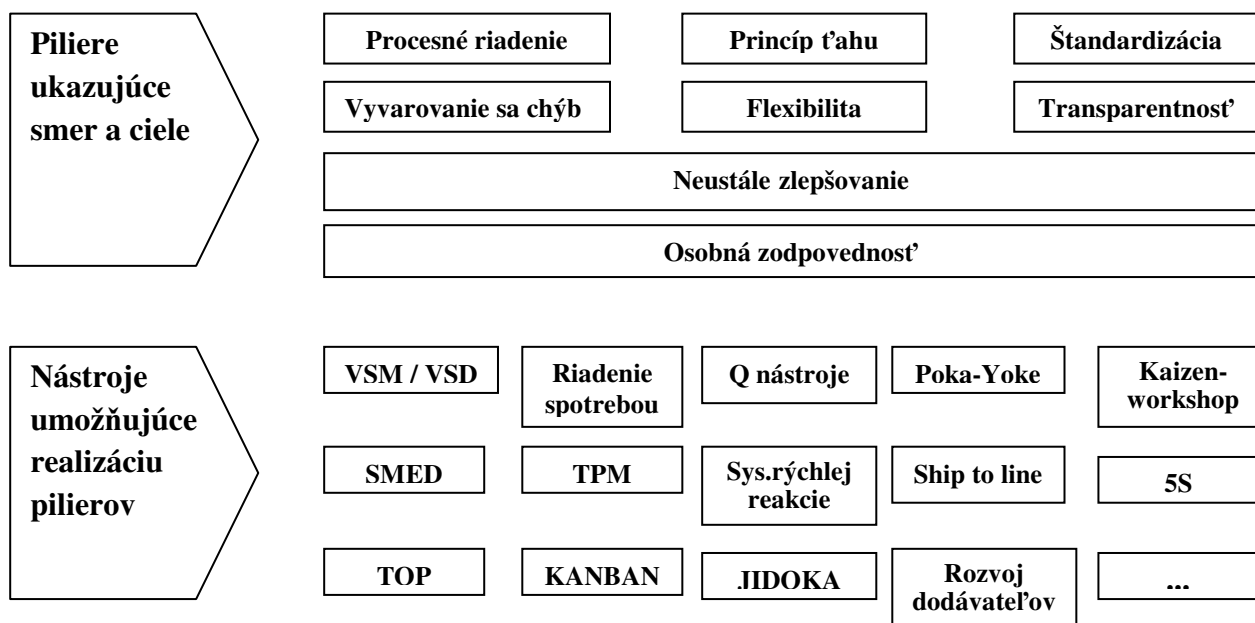
Obr. 6.1 Ciele, princípy a nástroje šťihlej výroby



Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013.

Pomocou metód a nástrojov štíhlej výroby tak dochádza k realizácii cieľov. Medzi často používané v spoločnosti BOSCH s.r.o. patria 5S, Kanban, SMED alebo Jidoka, ktoré boli popísane v predošlej podkapitole.

Obr. 6.2 Piliere a nástroje štíhlej výroby uplatňované v spoločnosti BOSCH s.r.o.



Zdroj: VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013.

Na uskutočnenie týchto cieľov v spoločnosti AVC Raková, a.s. je potrebné mať určenú zodpovednú osobu. Zavádzanie týchto postupov sa v spoločnosti týka v prvom rade všetkých vrcholových manažérov, ktorých úlohou je výrobu plánovať, organizovať a kontrolovať. Dôležitá je v súčasnosti nielen následná kontrola ako tomu bývalo u tradičnej organizácie výroby, ale už aj príčinná kontrola, kedy sú chyby identifikované ešte pred ich vznikom, a ktorá je nevyhnutným predpokladom štíhlej výroby. Bezprostredne sa však toto zlepšovanie podnikových procesov dotýka hlavne **výrobného manažéra**. Ten má hlavnú zodpovednosť za produktivitu, štíhlosť vo výrobe, elimináciu strát, plytvanie a nežiaduce odchýlky a tak aj za zavádzanie príslušných postupov a nástrojov na dosiahnutie týchto cieľov. Toto všetko by malo vyúsťovať do redukcie zbytočných režijných nákladov, čo je však komplexná záležitosť podniku, ktorá súvisí napr. aj so štíhlou administratívou a manažmentom (lean management). Preto je nevyhnutné aj zapojenie ostatných vedúcich pracovníkov a tiež radových pracovníkov podieľajúcich sa na týchto procesoch.

Pri samotnom zavádzaní je v 1. deň nevyhnutné usporiadať stručnú prezentáciu pre vybranú časť zamestnancov, kde budú vysvetlené hlavné dôvody zavádzania štíhlej výroby

a jej princípy fungovania. Budú prezentované príklady štíhlej výroby, vysvetlené čo je to plytvanie, predstavené jednotlivé metódy a vysvetlená metodika mapovania toku hodnôt. Na prezentácii bude takisto predstavený realizačný tím, zostavený zo zástupcov jednotlivých oddelení podniku, a jedného externého konzultanta, špecialistu na štíhlu výrobu, ktorí budú za zavádzanie zodpovedať. Tím sa bude stretávať v pravidelných intervaloch minimálne však dva krát v mesiaci na zasadnutiach, kde budú konzultované postupy a zásady zavádzania a neskôr tiež prvé výsledky aplikácií jednotlivých metód. V nasledujúce dni v priebehu jedného týždňa je dôležité **zmapovať tok hodnôt**, analyzovať materiálové toky a operácie pomocou stopiek a vyhodnotiť súčasný stav nakreslením mapy. Následne bude vytvorená mapa budúceho požadovaného stavu. Po zmapovaní bude ďalší týždeň nasledovať zabezpečenie **plynulého toku** ako prvého kroku k dosiahnutiu požadovaného budúceho stavu. Člen realizačného tímu z výrobného oddelenia spolu s pracovníkmi zavedú metódu znižovania času na prestavenie – SMED, ďalej pristúpia k vyvažovaniu liniek a optimalizácii výrobných dávok. Po zabezpečení plynulosti tokov, je ďalším dôležitým krokom zabezpečiť **štíhle pracovisko**. V priebehu ďalších dvoch týždňov budú realizačným tímom mapované nedostatky na pracoviskách. Nasledovať bude štandardizácia na pracoviskách pomocou metódy 5S podstatou ktorej je poriadok na pracovisku, ďalej zvyšovanie produktivity zariadení – TPM a zavedenie nástroja Poka – Yoke na elimináciu chýb. Po tomto prvom mesiaci práce sa realizačný tím stretne za účelom vyhodnotenia prvých zavedených postupov a ich prvých efektov. Na základe získaných výsledkov a nadobudnutých poznatkov tím navrhne kroky a ďalšie postupy pre nasledujúci mesiac. Spoločnosti neodporúčam meniť podnikové procesy naraz ale odporúčam čiastkové zmeny učením sa dobrými príkladmi a úspešnými postupnými zmenami.

6.2.2 Posilnenie marketingovej stratégie

Ako už bolo uvedené, spoločnosť AVC Raková, a.s. ma vlastnú webovú stránku www.avc.sk, ktorá pôsobí na prvý pohľad profesionálne, no už dlhú dobu má rovnakú podobu, často nie je aktuálna a vo viacerých sekciách pôsobia informácie strohým dojmom. Spoločnosť tak nevyužíva naplno potenciál svojho jediného významnejšieho marketingového nástroja. Okrem toho nevyužíva ani potenciál ďalších, v iných podnikoch veľmi účinných, marketingových nástrojov. Ak chce spoločnosť tento potenciál využívať vo väčšej miere navrhujem nasledujúce opatrenia.

➤ **Optimalizácia web stránky pre vyhľadávače**

Problematika optimalizácie webových stránok je pomerne zložitá a existuje veľké množstvo kritérií na základe ktorých vyhľadávače ako Google zobrazujú a zoradujú jednotlivé webové stránky na základe zadaných kľúčových slov. Po zadaní kľúčových slov do vyhľadávača (napr. Google) ako sú ozubené kolesá, výroba ozubení, výroba hriadeľov alebo opracovanie hliníka sa stránka www.avc.sk nezobrazí alebo zobrazí na nízkych pozíciách. Optimalizáciou stránok pre vyhľadávače sa dnes zaoberá už rada spoločností. Preto je najvhodnejším riešením takúto spoločnosť vyhľadať a nechať si vlastnú web stránku optimalizovať aby sa zobrazovala na popredných pozíciách. Tento krok by jednoznačne prispel k väčšej návštevnosti stránky a tým aj rastu povedomia o spoločnosti medzi potenciálnymi zákazníkmi.

➤ **Vytvorenie propagačných materiálov**

V súčasnosti má spoločnosť AVC Raková, a.s. prezentačný materiál v on-line podobe na webových stránkach s informáciami o spoločnosti a jej produktoch. Avšak tento materiál obsahuje len základné informácie, má dokopy len štyri strany a navyše je len v anglickom jazyku. Preto navrhujem spoločnosti vytvoriť detailný podnikový katalóg produktov s podrobnými informáciami o konkrétnom produkte o jeho výrobe, cene alebo dostupnosti. A to v troch vyhotoveniach - v slovenskom, anglickom a nemeckom jazyku, keďže veľká časť zákazníkov je práve z Nemecka. Na podporu tohto katalógu tiež vytvoriť napr. propagačné letáky a to všetko v spolupráci so špecializovanou marketingovou spoločnosťou, ktorá sa týmito činnosťami zaoberá.

➤ **Účast' na strojárskych veľtrhoch**

Spoločnosť by nemala zabúdať na vlastnú prezentáciu a na oslovovanie nových potenciálnych zákazníkov. Práve účast' na veľtrhoch je veľmi účinným nástrojom na prípadne získanie potenciálnych zákazníkov, ktorý sa na týchto akciách zúčastňujú. Preto je mojím ďalším návrhom práve účast' spoločnosti na strojárskych veľtrhoch, ktoré sú ako ušité pre spoločnosť AVC Raková, a.s., tak je otázka prečo ich nevyužiť. V okolí ich je hneď niekoľko. Medzi tie najväčšie patrí Medzinárodný strojársky veľtrh v Nitre alebo Medzinárodný strojársky veľtrh v Brne, ktoré sa konajú sa každoročne.

6.2.3 Dôraz na likviditu

Výsledky finančnej analýzy nie sú uspokojivé hlavne pri ukazovateľoch likvidity. To je zapríčinené najmä vysokým zaťažením krátkodobými záväzkami. Spoločnosť by sa preto mala snažiť tieto záväzky v čo najkratšom čase splácať a znižovať. To by prinieslo jednak nárast čistého pracovného kapitálu, nárast všetkých druhov likvidít a priblíženie sa tak k optimálnym hraniciam a taktiež pokles doby splatnosti záväzkov, ktorá je pomerne vysoká. Vyššia likvidita znižuje nebezpečenstvo platobnej neschopnosti. Spoločnosť svoje záväzky oproti roku 2012 znížila, keď splatila vyše 1,3 mil. eur svojich krátkodobých finančných výpomocí a tak je na dobrej ceste. Avšak v tomto začatom trende musí pokračovať aj ďalej, lebo záväzky sú stále vysoké. Veritelia logicky vyžadujú čo najvyššiu likviditu, avšak na druhej strane zase vysoká likvidita ukazuje, že kvôli neefektívnemu viazaniu finančných prostriedkov dochádza k narušeniu výrobného procesu firmy a môže dôjsť k zníženiu výkonnosti a tým aj výnosnosti podniku. Preto by sa mal podnik snažiť čo najviac približovať optimálnym intervalom jednotlivých stupňov likvidít.

7 Záver

Strategické riadenie podniku sa pri dnešných neustále meniacich sa podmienkach prostredia, stáva veľmi dôležitou súčasťou manažmentu každého podniku. Teoretická časť tejto práce vymedzuje postavenie strategického riadenia podniku a na základe poznatkov odbornej literatúry popisuje strategickú analýzu podniku ako jednu z najdôležitejších častí strategického manažmentu. V rámci strategickej analýzy sú detailne rozobraté jednotlivé metódy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, ktoré sú následne aplikované v praktickej časti práce na vybranú spoločnosť. Kombinácia jednotlivých analytických postupov vonkajšieho aj vnútorného prostredia umožňuje pochopiť súčasnú situáciu podniku a vytvára obraz jeho súčasného stavu. V praktickej časti práce boli tieto jednotlivé metódy aplikované na výrobný podnik AVC Raková, a.s., a na základe nich identifikovaný jej súčasný stav. Informácie a dáta potrebné pre praktickú časť a vytvorenie strategickej analýzy som získal predovšetkým z konzultácií s finančným riaditeľom spoločnosti a z vnútropodnikovej dokumentácie spoločnosti.

Prvou z vykonaných analýz bola analýza vonkajšieho prostredia podniku. V rámci nej som použil analýzu PEST, pomocou ktorej som popísal politické, ekonomické, sociálne a technologické prostredie podniku a ďalej analýzu odborového okolia, pomocou ktorej som identifikoval pozíciu spoločnosti v rámci konkurenčného prostredia. Druhou analýzou v poradí bola analýza vnútorného prostredia podniku, v rámci ktorej som vykonal finančnú analýzu spoločnosti a popísal niektoré ďalšie významné časti chodu podniku. Na vykonanie finančnej analýzy boli potrebné finančné dáta z rozváh a výkazov zisku a strát spoločnosti za jednotlivé roky. Dáta som následne spracoval podľa konkrétnych postupov popísaných v teoretickej časti. Výsledky jednotlivých častí boli následne interpretované a odhalili nárast dopytu resp. nárast tržieb spoločnosti. Údaje vyplývajúce z jednotlivých analýz slúžili následne na vytvorenie SWOT analýzy podniku. V rámci nej boli identifikované silné a slabé stránky a príležitosti a hrozby podniku, ktoré boli zoradené hierarchicky podľa možného vplyvu na podnik. SWOT analýza bola záverom strategickej analýzy podniku. Na základe SWOT analýzy, vlastných pozorovaní a diskusie so zástupcami manažmentu boli následne vytvorené tri konkrétne oblasti odporúčení, ktoré slúžili ako východisko pre formuláciu stratégie spoločnosti, ktorou je stratégia stability.

Zoznam použitej literatúry

Knihy a učebné texty

- [1] FINE, Lawrence G. *The SWOT Analysis*. Seattle: CreateSpace, 2009. 78 p. ISBN 978-1449546755.
- [2] FRYNAS, George J. and Kamel MELLAHI. *Global strategic management*. 2. edit. Oxford: University Press, 2011. 396 p. ISBN 978-0-19-954393-9.
- [3] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] JEFFS, Chris. *Strategic management*. London: SAGE Publications, 2008. 220 p. ISBN 978-1-4129-4768-8.
- [6] KNÁPKOVÁ, A., D.PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [7] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [8] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] MAY, Gary. *Strategic planning: Fundamentals for Small Business*. New York: Business Expert Press, 2010. 77 p. ISBN 978-1-60649-087-7.
- [11] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

- [13] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 185 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [14] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [15] SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 5. dopln. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [17] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [18] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Doplňkové a elektronické zdroje

- [19] AVC, Raková a. s. *O spoločnosti* [online]. AVC [11.3.2014]. Dostupné z: www.avc.sk.
- [20] EUROEKONÓM. *Ekonomika Slovenska 2013* [online]. Euroekonóm [20.3.2014]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2013/>
- [21] European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report* [online]. EUROFOUND [13.3.2014]. Dostupné z: www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0427en.pdf
- [22] KARAFFA Ľubomír a Vladimír SIMKULET. *Novodobý trend výroby ozubených kolies plazmou*. 2010. 9 s. [online]. SJF [11.3.2014]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk>
- [23] Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu. *Strojársky priemysel*. [online]. SARIO [13.3.2014]. Dostupné z: http://www.sario.sk/userfiles/file/sario/pzi/sektorove/stroj/strojarsky_priemysel.pdf
- [24] Výročná správa spoločnosti 2012

Zoznam skratiek

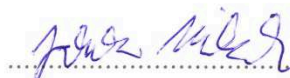
a.s. – Akciová spoločnosť
ČPK – Čistý pracovný kapitál
EAT – Earnings After Taxes (Čistý zisk)
EBIT – Earnings Before Interest and Taxes (Zisk pred úrokmi a zdanením)
EIS – European Innovation Scoreboard
JIT – Just In Time
KZ – Krátkodobé záväzky
ROA – Return On Assets (Rentabilita aktív)
ROC – Return On Costs (Rentabilita nákladov)
ROCE – Return On Capital Employed (Rentabilita investovaného kapitálu)
ROE – Return On Equity (Rentabilita vlastného kapitálu)
ROS – Return On Sales (Rentabilita tržieb)
SMED – Single Minute Exchange of Dies
s.r.o. – Spoločnosť s ručeným obmedzeným
TPM - Total productive maintenance
VH – Výsledok hospodárenia
VK – Vlastný kapitál
VSM / VSB – Value Stream Mapping / Design

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Jakub Mikula

Zoznam príloh

Príloha č. 1 Certifikát systému manažérstva ISO/TS 16949:2009

Príloha č. 2 Certifikát systému manažérstva ISO/TS 9001:2008

Príloha č. 3 Prístroj na meranie mikrotvrdosti – DURAMIN A 300

Príloha č. 4 Prevádzka spoločnosti

Príloha č. 1 Certifikát systému manažérstva ISO/TS 16949:2009



DET NORSKE VERITAS

CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA

Certifikát č. CERT-11274-2006-AQ-HOU-IATF

IATF Certifikát č. 0121653

Strana 1 z 1

Týmto sa potvrdzuje,

že systém manažérstva kvality spoločnosti

AVC Raková, a.s.

Raková 50, 023 51 Raková, Slovenská republika

Rozšírenie podporných miest/funkcií: žiadne

Odlúčené podporné funkcie: žiadne

bol uznaný zhodným s požiadavkami technickej špecifikácie:

ISO/TS 16949:2009

a bol preverený v súlade s:

Pravidlami pre certifikáciu podľa ISO/TS 16949:2009 – Tretie vydanie

Certifikát je platný pre nasledujúci rozsah činností a služieb:

VÝROBA SÚČIASTOK MECHANICKÝM OPRACOVANÍM.

VÝNIMKA: 7.3 NÁVRH A VÝVOJ VÝROBKU

Dátum pôvodnej certifikácie:

1. júna 2006

Tento certifikát je platný do:

22. mája 2014

Luboš Kiesel

Luboš Kiesel
Vedúci auditor



Place and date:

Katy, Texas, 23. mája 2011

Za akreditované miesto:

**DET NORSKE VERITAS
CERTIFICATION INC., KATY, TX, USA**

Robert Kozák
Predstaviteľ vedenia

Audit uskutočnila pobočka DNV so sídlom v Bratislave, Slovensko

Príloha č. 2 Certifikát systému manažérstva ISO/TS 9001:2008



DET NORSKE VERITAS
CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA

Certifikát č. 97670-2011-AQ-CZS-RvA

Týmto sa potvrdzuje, že systém manažérstva spoločnosti

AVC Raková, a.s.

Raková 50, 023 51 Raková, Slovenská republika

je zhodný s požiadavkami normy podľa:

ISO 9001:2008

Tento certifikát je platný pre nasledujúci rozsah činností a služieb:

Výroba súčiastok mechanickým opracovaním a montáž.

Dátum pôvodnej certifikácie:

1. júna 2006

Platnosť certifikátu do:

2. júna 2014

*Audít bol vykonaný pod dohľadom kvalifikovaného
audítora DNV*

Luboš Kiesel
Vedúci audítora



Miesto a dátum vystavenia:

Praha 2. júna 2011

Za akreditovanú jednotku:
DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V.,
THE NETHERLANDS

Tomáš Urban
Predstaviteľ vedenia

Nesplnenie certifikačných podmienok uvedených v prílohe môže viesť k neplatnosti certifikátu.

DET NORSKE VERITAS CERTIFICATION B.V. Zwolseweg 1, 2994 LB Barendrecht, The Netherlands, TEL: +31 10 2922 688 - www.dnv.com / www.dnv.nl

Príloha č. 3 Prístroj na meranie mikrotvrdosti – DURAMIN A 300







Príloha č. 4 Prevádzka podniku

